

د. كاظم  
الإدارة - العولمة والبحات  
مالها .. وما عليها

● مجلة علميه  
ربع سنويه  
يصدرها اتحاد  
جمعيات التنمية  
الإداريه ●

# الإدارة

○ المجلد الثالث والفلائون ○ العددان الثالث والرابع ○ يناير / إبريل ٢٠٠١

لكي نستفيد من « العولمة »  
ونواجه الآثار السلبية

لاتفاقية الجات





## مسابقة

يسر إتحاد جمعيات التنمية الإدارية أن يعلن عن مسابقة لأحسن ثلاث بحوث إدارية  
فى إحدى الموضوعات الآتية :  
وستمنح عنها جائزة مقدمة بإسم أبناء السيد الأستاذ الدكتور المهندس /  
حلمى السعيد .

- ١ - إستراتيجية تنمية الموارد البشرية فى قطاع الصحة .
- ٢ - معوقات الأداء فى مكاتب خدمة المستثمرين ومتطلبات تطويرها .
- ٣ - استراتيجيات تنمية الصادرات فى ظل المتغيرات الدولية .

### وذلك بالشروط الآتية :

- أ - أن لا يكون البحث قد سبق تقديمه لرسالة الماجستير أو الدكتوراه .
- ب - أن يكون البحث مكتوباً على الكمبيوتر من أربع نسخ وفى حدود مائة ورقة على الأقل .
- ج - مراعاة الأسس والقواعد العلمية لإعداد البحث العلمى .

### وسيتتم توزيع الجوائز على النحو التالى :

- ١ - ٥٠٠٠ جنيه ( خمسة آلاف جنيه ) للبحث الأول .
- ٢ - ٤٠٠٠ جنيه ( أربعة آلاف جنيه ) للبحث الثانى .
- ٣ - ٣٠٠٠ جنيه ( ثلاثة آلاف جنيه ) للبحث الثالث .

هذا ويمكن الرجوع لأعضاء اللجنة المشكلة بالإتحاد للرد على أية إستشارات أو  
إستفسارات خاصة بالبحث .

للاستفسار وإرسال البحوث يرجى الإتصال :

إتحاد جمعيات التنمية الإدارية / ٢ ش الشواربى بالقاهرة .

فى يومه انهاء / اول نوفمبر ٢٠٠١

إتحاد جمعيات التنمية الإدارية

٢ ش الشواربى بالقاهرة .

ت : ٣٩٢٢٠٥١ - ٣٩٢٢١٠٠

# الإدارة

مجلة علمية ربع سنوية  
يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

رئيس مجلس الإدارة

ورئيس التحرير

دكتور حسين رمزي كاظم

مدير التحرير

حسن عبد السلام

سكرتير التحرير

عبد المعطى أحمد

القاهرة - ٢ شارع الشواربي

جمهورية مصر العربية

ت: ٣٩٢٢١٠٠ - ٣٩٢٢٠٥١

المجلد الثالث والثلاثون

العددان الثالث والرابع

يناير / أبريل ٢٠٠١

الإشراف الفني

يحيى زهران

الإخراج الفني وتصميم الغلاف

سعيد أبو الذهب

## الاشتراكات

داخل جمهورية مصر العربية

● اثني عشر جنيهاً شاملة مصروفات البريد لنسخة واحدة أربعة أعداد

خارج جمهورية مصر العربية

● ثلاثون دولاراً سنوياً عن أربعة أعداد ، وشمانية دولارات عن العدد

الواحد شاملة مصروفات البريد

## الإدارة

مجلة علمية ربع سنوية

اقرأ في

عجيق يناير / أبريل ٢٠٠١

صفحة

● ( كلمة العدد ) الإدارة .. والعولة واتفاقيات الجات ..  
مالها .. وما عليها .

د. حسين رمزي كاظم

● أهمية لغة الجسم في الاتصال مع الآخرين .

د. عبد الله بن عبد الكريم السالم

أستاذ مساعد بقسم الإدارة العامة

كلية الاقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبد العزيز بجدة

● نحو نظرة موحدة إلى مفهوم العلم في العلاقات العامة .

د. محمد محمد البادي

أستاذ ورئيس قسم الصحافة

كلية الآداب - جامعة المنصورة

● الآثار الاقتصادية الناتجة عن النشاط السياحي على الاقتصاد القومي .

د. منى فاروق حجاج

كلية السياحة والفنادق

## اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

★ الجمعية المصرية لإدارة المالية

★ الجمعية المصرية العلمية للإدارة

★ جمعية إدارة الأعمال العربية

★ أكاديمية إدارة الأعمال الدولية

★ جماعة القادة الإداريين

★ جامعة خريجي المعهد القومي للإدارة العامة

★ الجمعية المصرية للإدارة العامة

★ الجمعية المصرية للإدارة الاجتماعية

★ الجمعية العلمية العربية للنقل

★ الجمعية المصرية للإدارة المحلية

★ جماعة العلاقات العامة العربية

## قواعد

تقبل إدارة تحرير المجلة نشر البحوث والدراسات والمقالات العلمية بعد فحصها واعتماد نشرها ،  
إذا توافرت فيها الشروط التالية :

● ان تكون ذات علاقة وثيقة برسالة المجلة العلمية التي صدرت من اجلها

● تقدم الموضوعات من اصل + صورة منسوخة على الآلة الكاتبة ، على ان تكون مكتوبة حديثا ولم يسبق نشرها أو تقديمها  
لأية تورية أخرى وتضيف المعلومات الجديدة المفيدة لفكر القارئ

● تلتزم هذه الموضوعات بالنهج العلمي في البحث والإسناد الموضوعي ، وتتصاغ في لغة عربية سليمة

● تعرض الدراسات والبحوث العلمية المقدمة للنشر على لجنة التحكيم من أساتذة الجامعات والخبراء ، ويقوم الباحثون بسداد

قيمة الرسوم المستحقة نظير تكاليف النشر والتحكيم لإدارة المجلة

يتفق عليها مع إدارة المجلة وفقا للشروط المحددة  
للإعلان بها ولقائمة أسعار الإعلانات المعتمدة من  
المجلس الأعلى للصحافة .

تسدد الاشتراكات نقداً ويموجب شيك باسم  
السيد أمين صنتوق مجلة الإدارة ( إتحاد جمعيات  
التنمية الإدارية ) على الحساب الجارى للمجلة رقم  
١٢٠١٢ بنك القاهرة ١٩ شارع عدلى .

صفحة

لجنة تحكيم المجلة

- ★ الأستاذ الدكتور / حسن شلاب  
رئيس جامعة عين شمس
- ★ الأستاذ الدكتور / محمد إبراهيم  
رئيس جامعة المنوفية
- ★ الأستاذ الدكتور / بكرى عطية  
عميد كلية التجارة - جامعة الأزهر
- ★ الأستاذ الدكتور / محمد أحمد شوقي  
عميد كلية التجارة - جامعة الزقازيق
- ★ الأستاذ الدكتور / عبد الحميد بهجت  
عميد معهد الكفاية الإنتاجية جامعة الزقازيق
- ★ الأستاذ الدكتور / حسن أبو زيد  
عميد كلية التجارة - جامعة القاهرة
- ★ الأستاذ الدكتور / محمد عبد المجيد  
عميد كلية التجارة - جامعة عين شمس

- ( بقية ) معوقات تدعيم القدرة التنافسية للتصدير . ٧٢

د. توفيق محمد عبد المحسن  
أستاذ إدارة الأعمال المساعد  
معهد الكفاية الإنتاجية / جامعة الزقازيق

- نحو مدخل متكامل للإدارة والتخطيط  
الاستراتيجى . ٨٤

د. أسامة محمد علما  
أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

( ترجمة إدارية )

- تحليل عملية الإصلاح الإدارى باليابان . ١٠٤
- ترجمة : سهير توفيق  
مراجعة : إيلين ويصا

رقم الإيداع بدار الكتب : ١٩٦٩/١١

النشرة

- ★ تعبر البحوث والدراسات عن رأى كتابها ، ولا تعبر بالضرورة عن رأى المجلة ، وتقع مسئولية صحة المعلومات والمراجع والبيانات الواردة بها على هؤلاء الكتاب شخصيا .
- ★ كل ما ينشر أو يقبل للنشر فى المجلة ، لا يجوز إعادة نشره بأية طريقة من طرق النشر إلا بإذن كتابى من إدارة المجلة ، مع الإشارة بوضوح إلى المجلة كمراجع تم النقل عنه .
- ★ تنشر الموضوعات فى المجلة فى الموعد الذى تحدده إدارة المجلة وفقا لما تحدده خطة التحرير والتى تتحدد على أساسها أولويات النشر ، والمجلة الحق فى قبول أو رفض أية موضوعات ترد إليها ، كما أنها لا تتعهد بحد الموضوعات التى لا يتم نشرها .



# الإدارة ..

## والعولمة واتفاقية الجات ما لها .. وما عليها

كافة الحواجز الاقتصادية والثقافية والتجارية والفكرية ، بفعل ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، وخاصة بعد العمل باتفاقية الجات .

واتفاقية الجات تمثل التحدي الأكبر الذي يتلزم مع تحدي العولمة ، ويقصد بالجات الاتفاقية العامة للتعريف الجمركية والتجارة ، والتي حل محلها حالياً منظمة التجارة العالمية ، حيث تقوم تلك المنظمة بدور أكبر في تسيير حركة التجارة الدولية والتأثير بالإيجاب أو السلب على مستقبل اقتصاديات كافة دول العالم .

ويمكن القول بأن هذه الاتفاقية ليست وليدة

يشهد القرن الحالى مجموعة من المتغيرات الدولية المعاصرة فى كافة المجالات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية ، وهذه المتغيرات تمثل تحديات هامة أثرت بدورها على جميع نظم الإدارة فى جميع دول العالم ، المتقدم منها والنامى ، ومن بينها بطبيعة الحال مصر .

ولعل من أهم هذه التحديات ما يطلق عليه بالعولمة ، وهو تعبير يشير إلى فلسفة الانفتاح على جميع دول العالم ، الانفتاح الاقتصادى والتجارى والثقافى ، حيث لا تعترف العولمة بوجود حواجز أو حدود جغرافية بين الدول ، أى سقوط

إيجابية من أهمها .

- تخفيض القيود الجمركية ، وزيادة حجم وحركة التجارة الدولية .

- التوسع في الإنتاج والمبادلات التجارية ، وتنشيط حركة الاقتصاد العالمى .

- مساهمة التطور والتقدم التكنولوجى فى إنتاج السلع والخدمات ، لتكون قادرة على مواجهة المنافسة فى الأسواق المحلية والعالمية .

- الرواج الاقتصادى للدول النامية ، نتيجة لرواج اقتصاديات الدول الصناعية المتقدمة .

ويرى البعض الآخر أن هناك العديد من الآثار السلبية لتنفيذ بنود الاتفاقية تتركز فيما يلى :

- غزو الدول المتقدمة اقتصاديا لأسواق الدول النامية ، وعدم قدرة الدول النامية على مواجهة هذا الغزو وإيقاف نموه وإنتشاره .

- عدم قدرة الدول النامية على منافسة منتجات الدول المتقدمة من حيث الجودة ، والسعر والتقنية العالمية .

- القدرة التنافسية الضعيفة للدول المتقدمة ، من خلال تقديم سلعة وخدمة متطورة ، بسعر منخفض وجودة أعلى .

- المراكز المالية الكبيرة لمؤسسات الإنتاج السلعى والخدمى بالدول المتقدمة ، نتيجة للمتكتلات ، وإندماج المؤسسات ، وظهور الشركات العملاقة .

- قدرة الدول المتقدمة على اختراق الأسواق

اليوم ، وإذا ترجع مراحلها إلى ما بعد الحرب العالمية الثانية ، وبالتحديد فى يوليو ١٩٤٤ ، حيث أجمع ممثلو ٤٤ دولة من الدول المتحالفة التي خاضت الحرب العالمية الأخيرة لوضع الخطوط العريضة للتعاون الاقتصادى العالمى بعد انتهاء الحرب ، بهدف اصلاح اقتصاديات تلك الدول .

ولقد تلى ذلك جهود دولية عديدة تمثلت فى عقد عدد من المؤتمرات ، والمفاوضات ، والجولات ، التى كان من أهمها جولة أورجواى عام ١٩٨٦ ، وكان آخرها جولة جنيف عام ١٩٩٣ ، حيث تم الاتفاق بين المجموعة الأوروبية ، وكل من الولايات المتحدة الأمريكية ، واليابان ، على عدد من القضايا التى كانت محل التساؤل والدراسة أعقبها بعد ذلك التوقيع على الاتفاقية ، والتى تضم حتى الآن ١٤٠ دولة تمثل ٩٥% من حجم التجارة الدولية ، وقد أصبحت بنودها سارية المفعول إعتبارا من يناير ١٩٩٥ .

وتهدف الإتفاقية بصفة عامة إلى :

- تحرير التجارة الدولية ، وإزالة كافة القيود التى تحد من التبادل التجارى وتداول السلع والخدمات ، وحقوق الملكية الفكرية .

- التخفيف من الضرائب الجمركية ، وعوامل الحماية التجارية للسلع والخدمات .

- فتح الأسواق أمام كافة الدول المنضمة إلى الاتفاقية ، مما يؤدى إلى رفع مستوى معيشة الأفراد فى الدول الأعضاء .

ويرى البعض أن ذلك يؤدى إلى تحقيق نتائج

السمات والخصائص المميزة لهذه الأسواق وتدعيم برامج الإعلان والترويج والإختيار الجيد لمنافذ التوزيع المحلية والعالمية لتنشيط حركة التصدير وتقوية المركز التنافسي للمنتجات الوطنية .

(٣) إعداد الدراسات اللازمة لتبسيط إجراءات التصدير ، وتيسير استيراد مستلزمات الإنتاج اللازمة لوحدة قطاع الأعمال العام والقطاع الخاص .

(٤) إعداد الاستراتيجيات والخطط والسياسات التي تمكن المنشآت التسويقية المختلفة من النفاذ إلى الأسواق الخارجية ، لتنشيط عمليات تصدير المنتجات ، في ظل المنافسة العالمية وتواجد العديد من السلع والخدمات في الأسواق نتيجة لتحرير التجارة الدولية وإزالة الحواجز الجمركية بين الدول .

(٥) الإهتمام بإنشاء نظام متكامل للمعلومات التسويقية ، يقوم على استخدام الحاسبات الآلية المتصلة بشبكة الإنترنت العالمية ، لتوفير كافة المعلومات عن السلع والخدمات المتواجدة في الأسواق الخارجية ، وبسرعة فائقة .

(٦) الإهتمام بتخفيض تكلفة الإنتاج والفاقد في المنتج ، وتحسين أساليب التعبئة والتغليف ونقل المنتجات الوطنية ، بحيث تصل المنتجات إلى المستوردين بالأسواق الخارجية في التوقيت المناسب بالجودة المناسبة .

(٧) تحديث الصناعات المصرية بصفة عاجلة ، وبصفة خاصة تلك الصناعات التي تتميز بميزة نسبية تنافسية تفوق مثيلاتها من السلع

والسيطرة على التجارة بالدول النامية ، من خلال وضع استراتيجية تنافسية لرصد حركات وأفعال منافسيها ومقارنة منتجاتها واسعارها ومنافذ توزيعها وطرق ترويجها لتحديد أوجه القوة والضعف .

ولاشك أن هناك العديد من الجهود التي قامت بها الدولة خلال السنوات الماضية ، من أجل مواجهة تلك الآثار السلبية لتطبيق بنود إتفاقية الجات ، وذلك لتطويع السياسات التي تضمنت منح العديد من التيسيرات للمستوردين ، بالإضافة إلى إصدار بعض التشريعات المناسبة لتحرير التجارة المحلية والدولية ، إلا أن الأمر يتطلب سرعة اتخاذ العديد من السياسات للتكيف مع المتغيرات العالمية الجديدة قبل إنتهاء الفترة الإنتقالية المحددة بالإتفاقية والعمل على الاستفادة القصوى من إيجابياتها ، وإعداد الخطط والبرامج لمواجهة آثارها السلبية التي قد يتعرض لها الاقتصاد القومي .

ولعل من أهم تلك السياسات مايلي :

١ - ضرورة الاهتمام بوضع نظم جيدة لدفع عجلة الإنتاج ، وتركز على الاهتمام بجودة المنتج قبل الاهتمام بحجم الإنتاج ، وذلك طبقا لمعايير ومقاييس الجودة العالمية ، حتى يتسنى مواجهة منافسة المنتجات الوطنية بالأسواق العالمية .

(٢) دراسة الأسواق العالمية لتعرف على



وأخيرا فإن هناك حاجة عاجلة للدعوة التي نادى بها الرئيس محمد حسني مبارك بضرورة الاسراع في إقامة وتفعيل السوق العربية المشتركة ، في ضوء الإقبال العالمي إلى زيادة حدة التكتلات الاقتصادية ، لا سيما وأن الإمكانيات الكبيرة التي تتوافر لدى الدول العربية تستطيع أن تصنع التقدم والازدهار لكافة شعوب المنطقة العربية ، وتكون قادرة بالإرادة العربية على مواجهة تحديات العولمة واتفاقية الجات .

والله الموفق .

د. حسين رمزي كاظم

\*\*\*\*\*

الإجنبية والتي يمكن تسويقها في أسواق الدول المتقدمة .

(٨) تطوير كافة التشريعات واللوائح التي تتعلق بالسياسات الضريبية والجمركية ، وقوانين حوافز الاستثمار ، والاستيراد والتصدير ، وكافة التشريعات التي تعوق حركة التجارة الداخلية والخارجية .

(٩) ضرورة الإهتمام بالإختيار الجيد للقيادات الإدارية القادرة على تحمل أعباء المرحلة القادمة ، والعمل على إعدادهم وتنمية مهاراتهم ليكونوا قادرين على مواكبة التطور السريع في علوم الإدارة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات .

# أهمية لغة الجسم فى الإتصال مع الآخرين

د . عبد الله بن عبد الكريم السالم  
استاذ مساعد بقسم الإدارة العامة  
بكلية الاقتصاد والإدارة  
بجامعة الملك عبد العزيز بجدة

## مقدمة :

داخل المنظمات الإنسانية . وهذا يؤدى إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة إنتاجيتهم ونجاح المنظمات فى تحقيق أهدافها ( سنبرغ ، ١٩٨٨ ص ١٥٥ ، وص ٤١٢ وص ٤٥٥ ) .

كما أن لغة الجسم تسهم فى معرفة شخصية الفرد ، ومعرفة الشخصية تساعد على التنبؤ بسلوك الفرد والتأثير عليه بالطرق التى تتناسب مع خصائصه النفسية والجسمانية .

ويحاول هذا البحث دراسة مفهوم لغة الجسم وكيفية الاستفادة من ذلك فى تفعيل الاتصال مع الآخرين بطريقة بناءة ومفيدة .

## مفهوم لغة الجسم :

الدارسين للغة الإنسانية يقسمونها إلى قسمين رئيسيين :

تلعب الإشارات والإيماءات الصادرة عن جسم الإنسان فى المواقف المختلفة دوراً مهماً فى عملية الاتصال بالآخرين . هذه الإشارات والإيماءات غير اللفظية تعرف بلغة الجسم ( Body Language ) .

ويشير ماكس إيجرت إلى أن عملية الاتصال لا تنحصر فى اللغة اللفظية من خلال الكلمات التى تلتفظ بها فقط بل يجب أن تمتد لما هو أشمل ، وكما قال ألفرد أدلر : إذا ما أردنا أن نفهم شخصاً ما فعلياً أن نسد أذاننا وننظر إليه كما هو الحال فى فن التمثيل الصامت ( البانتوميم ) ( إيجرت ، ١٩٨٨ ، ص ٥٧ ) .

إن معرفة تحليل وتفسير لغة الجسم تساعد على نشوء علاقات اتصال جيدة مع الآخرين ، والاتصالات الجيدة تسهم فى بناء الثقة والتعاون والترابط بين الأفراد فى

١- لغة لفظية (سمعية)

السبعينات من هذا القرن .

ويعرف إدوارد هول اللغة الصامتة بأنها : لغة غير لفظية تستخدم الإشارات والإيماءات كناقـل للمعنى ( Hall, 1973, pxi ) ولعل الأعلام الصامتة لشارلي شابـلن هي خير دليل على نجاح استخدام الجسم في إيصال المعاني المختلفة للمشاهدين وإذا أقبل الناس على مشاهدة تلك الأعلام لكونهم أصبحوا قادرين على فهمها .

ويعرف كلاً من نيرنبرغ وكاليرو اللغة الصامتة بأنها : لغة غير مكتوبة يتم الاتصال فيها بدون كلام بواسطة الإشارات والإيماءات والحركات الصادرة من الجسم ( نيرنبرغ وكاليرو ، ١٩٩٨ ، ص ١٨ ) .

ويشير آلن بيز إلى أن الاتصال غير اللفظي : عملية معقدة تشمل التلميحات والإشارات والحركات الصادرة عن الجسد ( بيز ، ١٩٩٤ ، ص ٦ ) .

أما فريد لوتـهانـس Fred Luthans فيذكر بأن الاتصال غير اللفظي -Non Verabal Com-munication يعني « استجابات إنسانية غير كلامية ( مثل الإيماءات وتعابير الوجه ) التي يتم خلالها إرسال الرسائل غير اللفظية .. كما يشمل هذا النوع من الاتصال عوامل ( أخرى ) مثل استخدام الوقت .. والمسافة بين الأشخاص حين المحادثة ، واستخدام اللون واللباس وأسلوب المشي والوقوف . ( نقلاً عن : هـريم ، ١٩٩٧ ، ص ٢٥٦ ، ص ٢٥٧ ) .

ويوضح د . أمين أبو ريا أن علماء السلوك « وضعوا علماً جديداً أسموه ( الحركية التعبيرية ) وتوصلوا إلى أن

تخاطب الأذان من خلال الكلام المنطوق وما به من الرموز الصوتية التي تصاحب حالات الفرح والأكـم والضحك والبكاء والصراخ والحديث ... الخ .

ب - لغة غير لفظية ( بصرية )

يدركها الإنسان ببصره وعماـدها الإشارة والإيماءات والحركات الصادرة عن جسم الإنسان أثناء الانفعالات المختلفة ( كشاش ، ١٩٩٩ ، ص ٩٥ ) . ولغة الجسم تدخل ضمن اللغة غير اللفظية .

والدراسات في موضوع لغة الجسم -Body Lan- guage ليست وليدة هذه اللحظة . فعندما نقرأ كتب علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الأنثروبولوجي نجد أنها تتطرق أحياناً لتفسير بعض الإشارات والإيماءات الصادرة عن الإنسان وتحاول أن تـطـلـهـا من خلال الإطار السلوكي للشخصية والجانب البيئي والثقافي للمجتمع .

كما يلاحظ أن هناك مؤلفات قد تحدثت عن نفس الموضوع ولكن تحت مسميات أخرى مثل اللغة الصامتة واللغة غير اللفظية والاتصال غير اللفظي والحركة التعبيرية ولغة الإشارة ، إلا أن المضمون العام لتلك المؤلفات يركز على تفسير حركات وإيماءات الجسم في التواصل مع الأشخاص الآخرين .

ومن أوائل المؤلفات التي بحثت في موضوع الاتصال مع الآخرين لغة الإشارات والإيماءات الصادرة عن الجسد كتاب ( البعد الخفي ) -The Hidden Di-mension وكتاب اللغة الصامتة -The Silent Lan-guage لإدوارد هول Edward Hall وذلك في

فطرى لدى البشر للتخاطب بلغة الإشارات عندما لا يجيبون استخدام اللغة اللفظية في الاتصال ، ( يتصرف عن : كشاش ١٩٩٩ ، ص١٥٠ ، ص١٥١ ) .

وبناءً على الآراء السابقة يمكن تعريف لغة الجسم بأنها : لغة غير لفظية تشمل الحركات والإشارات والإيماءات والتعابير الصادرة عن أجزاء من جسم الإنسان في مواقف مختلفة ، وهذه اللغة تحمل معاني ودلالات رمزية وتساعد على التواصل مع الآخرين والتأثير عليهم بطريقة إيجابية أو سلبية .

### الاستدلال على الشخصية من خلال لغة

#### الجسم :

مفهوم الشخصية في علم النفس له معان متعددة ، هذه المعاني تنوعت باختلاف وجهات نظر الباحثين حول الجوانب المشكلة للشخصية الإنسانية والطرق المتباينة لدراستها وعندما نبحث في أصل مصطلح الشخصية Personality نجد أنها مشتقة من الكلمة اللاتينية Persona ومعناها : الوجه المستعار الذى يضعه الممثل على وجهه من أجل تشخيص الدور الذى يمثله ( عباس ، ١٩٩٤ ، ص١٩ ) .

كما شاع لدى الرومان استخدام مفهوم الشخصية على أنها الصورة التى يتصورها الآخرون عن الشخص ويفض النظر عن شخصيته الحقيقية . فالممثل يؤثر على نفسية مشاهديه من خلال الدور الذى يؤديه وليس من خلال صفاته الذاتية المتعلقة بشخصيته الحقيقية فى الحياة ( السامرائي ١٩٨٨ ، ص١٠٩ ) .

حركات الجسد والإيماءات التى نستعملها أثناء الحديث ... تكشف الكثير عن خبايا النفس البشرية . وقد فتح هذا العلم أمام الطب النفسى عالماً جديداً لسبر أغوار النفس البشرية » ( أبوريا ، ١٩٩٣ ، ص٣٥ ) .

ويضيف الدكتور محمد كشاش لغة الجسم ضمن لغة الإشارة ، ولغة الإشارة حسب تعريفه « تختص برموز وإشارات مرئية : تعبيرات الوجه ، التحديق ، وضع الجسم ، هيئة الرأس ، حركات اليد ، يضاف إليها إشارات اعتبرت غير شفوية كهينة الكلام ونبرات الصوت وطريقة الخطاب ... وهى لغة تعتمد فى إدراكها على حاسة البصر ( كشاش ١٩٩٩ ، ص١٢٦ ) ،

ويرى الكشاش أن لغة الإشارة لغة عملية لأسباب عديدة أهمها :

١ - اعتمادها على الطبيعة الفطرية لبنى البشر ، ويفض النظر عن لغاتهم ولوانهم وأجناسهم العرقية ، وهذا يسهل فهمها وتداولها بين البشر .

٢ - استنادها إلى المحسوس ، وهذا يتماشى مع تطور الإنسان الفكرى ، وقد دلت التجارب على أن إدراك الإنسان للمحسوس أسبق من إدراكه للعقل الفكرى . أى أن ما يدرك بالفطرة (أسبق مما يدرك بالفكرة .

٣ - قيامها على علامات ورموز متشابهة لاستنادها للملموس ولصورها عن أحاسيس إنسانية مشتركة وهذا يجعلها أشبه بلغة نولية .

٤ - أنها وسيلة التواصل الوحيدة الناجحة بين من اختلفت أجناسهم وتباينت ألسنتهم وهناك استعداد

الشخصية بأنها : « الأنماط السلوكية المختلفة للملامح الواضحة للوجه أو التعبيرات الكلامية أو الأساليب الانفعالية أو طرق التفكير » ( السامرائي ، ١٩٨٨ ، ص ١١٠ ) .

كما ذكر الدكتور ميخائيل أسعد بأن هناك « فن لاكتشاف الميزات السلوكية للشخصية .. من خلال دلالات المظهر الخارجى لتشكيل الوجه ومسقط تعبيراته ... وغالباً ما يصدق حكمك على سلوك الفرد ومزاجه وملامحه الخارجية » ( أسعد ، ١٩٨٧ ، ص ٣٤ و ص ٣٥ ) .

كما أثبت الدكتور كين بيتش تالد فى أبحاثه « أن الشكل الظاهري للجسم يعطى بعض الدلائل على نوعية صاحب الشخصية » ( قرنى ، دت ، ص ٥ ) .

كما تؤكد الباحثة لنداد أفيدوف إلى أن تعبيرات الوجه والحركات وردود الأفعال الأخرى تساعد على فهم مباشر للشخصية ، ويقوم المرشدون النفسيون بفهم شخصيات متلقى خدماتهم من خلال الملاحظة المباشرة لانفعالاتهم وتمايبرهم فى المواقف المختلفة ( دافيدوف ، ١٩٨٣ ص ٥٧٢ ) .

ومما سبق نستنتج : أن الإشارات والإيماءات والحركات الصادرة عن الجسم لها دور مهم فى فهم الآخرين لشخصية الفرد ومن ثم التفاعل معها فى المواقف المختلفة .

### أهمية لغة الجسم فى الاتصال :

المنظمات الإنسانية عبارة عن تجمعات من الأفراد تعمل فى إطار الأنظمة والتعليمات لتحقيق الأهداف

ومن المعانى السابقة لكلمة Persona ندرك أهمية تأثير السلوك الشخصى على الآخرين .

وتعرف رينا شريل الشخصية بأنها « جملة الصفات الجسمية والعقلية والمزاجية والاجتماعية والخلفية التى تميز الشخص عن غيره تمييزاً واضحاً » ( شريل ، ١٩٩٧ ، ص ٩ ) .

وترى كاميليا عبد الفتاح بأن الشخصية تعنى « الطريقة التى يرتبط بها الفرد - من خلال أفكاره واتجاهاته وأفعاله - بالعناصر الإنسانية وغير الإنسانية فى البيئة » .

وعلى ذلك فالشخصية هى ذلك النمط المميز للسلوك الذى يتميز بالاستقرار النسبى فى المواقف المختلفة « ( عبد الفتاح ، ١٩٨٤ ، ص ٥٩ ) .

وتشير الدكتورة سامية الساعاتى إلى أن شخصية الفرد لها ثلاثة أبعاد هى : شخصيته كما يراها غيره ، وشخصيته كما يراها نفسه ، وشخصيته على حقيقتها .

إلا إنه بالرغم من اختلاف قوائم العلماء حول مكونات الشخصية فإن أغلبها يتفق على أن العناصر الرئيسية للشخصية هى : الفواى الجسمية Physical والنواى العقلية المعرفية Cognitive والنواى المزاجية Temperamental و Character ( الساعاتى ، ١٩٨٣ ، ص ١١٩ و ص ١٢٩ ) .

وفى دراسة للدكتور هاشم السامرائى حول المفاهيم المختلفة للشخصية وجد بأن هناك مجموعة تصف

الاجتماعية ... » ( نقلاً عن : الصرايرة وعائش ١٩٩٥ ، ص ١٢٥ ) .

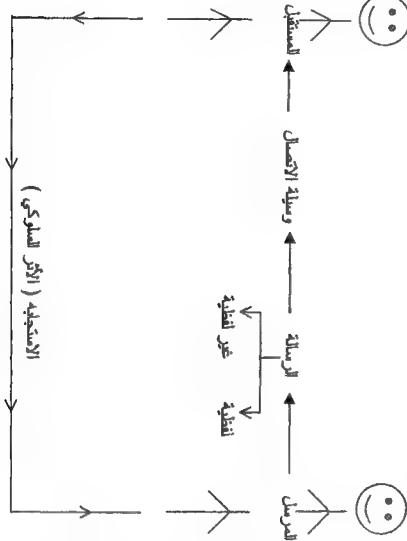
المشتركة ، والاتصال هو جوهر العملية الإدارية ، وكلما قامت علاقات واتصالات بناءة بين العاملين كلما أدى ذلك إلى التفاعل الإيجابي والتعاون في تحقيق الأهداف والتقليل من التوترات والنزاعات السلبية .

ويذكر كمنفر Cumnings أن الاتصال يعني « تبادل معلومات رمزية بين الأفراد » .

أما روس Ross فيرى أن الاتصال عملية تتضمن تخزين وإرسال الرموز بطريقة تساعد المستقبل على إدراك وتكوين معنى لما ينور في ذهن المصدر » ( نقلاً عن الصرايرة وعائش ، ١٩٩٥ ، ص ١٢٣ ) .

ويعرف كلاً من Koontz و O Donnel ( 1986, p. 590 ) الاتصال بأنه : « عملية تبادل الآراء والمعلومات من أجل إحداث تفاهم وثقة متبادلة أو إحداث علاقات إنسانية طيبة » . كما يتضمن مفهوم الاتصال حسب رأي رشتي :

« جوانب عديدة للسلوك الاجتماعي من خلال تجسيد قدرة الإنسان على إرسال واستقبال رسائل كثيرة مما يعطى زخماً للعلاقات البشرية وينتشر الاتصال ويتخلل الظروف الاجتماعية المحيطة ويشكل أساس الحياة



ويستخلص محمد الصرايرة ومحمد عائش ( ١٩٩٥ ، ص ١٢٣ ، ص ١٣٤ ) من الآراء الواردة في بحثهما الخاص « بالاتصال التنظيمي » العناصر التالية لمفهوم الاتصال :

١ - الاتصال يشمل تكوين معنى في عقل المستمع

دياب أن الاتصال غير اللفظي له أهمية كبرى لكونه ينقل المشاعر والأحاسيس اللفظية التي تعبر عما يعتلج داخل الفرد . والاتصال غير اللفظي ليس له قواعد معينة كما هو الحال في الاتصال اللفظي الذي يخضع للقواعد اللغوية ( قوته ودياب ، ١٤٢١ ، ص ٢٢٢ ) .

ويرى ناصر العديلي أن الاتصال غير اللفظي يلعب دوراً بارزاً في تعزيز الاتصال اللفظي ( العديلي ، ١٩٩٥ ، ص ٤٧١ ) .

ويؤكد رأي العديلي أن فعالية الاتصال يجب أن تركز على الجانب اللفظي وغير اللفظي لكونهما مكملان لبعضهما البعض ، وإذا كانت المنظمات تسعى للارتقاء بمهارات اللغة اللفظية لدى أفرادها فإنه يجب أن تحرص أيضاً على تعليمهم مهارات الاتصال غير اللفظي مع الآخرين وبالذات تفسير لغة الجسم واستخدامها بالشكل الفعال في التواصل مع الآخرين .

ويعرف الدكتور عوض القرني الاتصال بأنه « سلوك أفضل السبل والوسائل لنقل المعلومات والمعاني والأحاسيس والآراء إلى أشخاص آخرين والتأثير في أفكارهم وتوجهاتهم وإقناعهم به سواء أكان ذلك بطريقة لفظية أو غير لفظية » ( القرني ١٤١٨ ، ص ١١٧ ) .

ويمكن لنا أن نتصور عملية الاتصال بين الأشخاص بشكل مبسط على النحو التالي :

**المرسل :** هو الشخص الذي يرغب في نقل الرسالة إلى طرف آخر .

**الرسالة :** عبارة عن الرموز التي تعكس آراء المرسل

يشبع أو يتطابق مع ذلك الذي تكون في عقل المتصل مع الأخذ في الاعتبار أن حالة تطابق المعاني نسبية وليست مطلقة .

٢ - الاتصال يشمل نقل المعلومات . فعندما تحدث عملية الاتصال يحاول طرف نقل معلومات إلى آخر ، وهذه المعلومات يتم نقلها بواسطة رموز قد تكون ( لفظية أو غير لفظية ) أو الاثنين معاً .

٣ - تشمل عملية الاتصال آلاف المنبهات المحتملة Potential Stimuli ويصبح كل منبه منها رسالة عندما يعطيه شخص معنى محدد .

كما ينظر النموذج السلوكي للاتصال على أنه تفاعل رمزي بين طرفين . والرموز قد تأخذ أشكالاً عديدة منها مثلاً :

**تعايير الوجه والجسم :** يمكن أن ترمز لرسائل يحاول شخص ما أن ينقلها للآخرين .

**الملابس :** يستخدم الزي الذي يرتديه الشرطي مثلاً كرمز للسلطة .

**تنظيم الصوت :** يستخدم للتعبير عن الدهشة أو الغضب أو خيبة الأمل أو الخوف .

**الرموز الدينية :** تعطي فكرة عن المعتقدات الدينية لشخص ما ( سينزلاقي ووالاس ، ١٩٩١ ، ص ٣٦٢ ) .

وفي عملية الاتصال تقوم الرموز - بأشكالها المختلفة - بحمل الكثير من المعاني والأفكار بين المرسل والمستقبل .

ويوضح الدكتور محمد قوته ، والدكتور عبد الحميد

ولكى نعرف المزيد من لغة الجسم دعونا نتأمل بعض الإيماءات والإشارات والحركات الصادرة عن مختلف أجزاء الجسم على النحو التالي :

#### التعبير بالرأس :

الرأس من أهم أعضاء الجسم لكونه يحمل الدماغ والوجه وبه توجد الحواس الخمس ، ويستخدم الفرد رأسه للتعبير عن بعض المعاني مع التنبيه على وجود اختلافات ثقافية بين المجتمعات حول استخدام الرأس كوسيلة للتعبير الرمزي ( روبن ، ١٩٩١ ، ص ٢٠٠ ) ، فتحريك الرأس أفقيًا من اليمين إلى اليسار أو العكس يدل على قولنا ( لا ) ، أما الإيماءة بالرأس إلى الأسفل فتعني ( نعم ) في كثير من المجتمعات العربية مثلاً .

وفي بعض المجتمعات تستخدم إيماءة الرأس للدلالة على الفهم والاستحسان والإصغاء كما يفعل الهنود مثلاً عند التحدث مع بعضهم البعض حيث نجد أن إيماءة الرأس تكون مستمرة باستمرار الحديث اللفظي

#### التعبير بهلامح الوجه :

الوجه هو أكثر الأماكن التي نركز عليها النظر عندما نتحدث ونتفاعل مع الآخرين من حولنا ، والوجه « في مجموعه يكون نظاماً متكاملأً ( للتفاعل ) فالجبهة والعينان والأنف والأذنان والشفتان والذقن والفم - توجد بينها علاقة متبادلة ، بحيث تؤدي جميعاً أفعالاً وظيفية ( مكملة للأعضاء الأخرى ) ... بالإضافة إلى ما يسهم به كل منها من أهمية في المظهر الكلي للوجه » ( روبن ١٩٩١ ، ص ١٨٥ ) .

وتأخذ شكلاً عديدة مثل الكلمات والأصوات والحركات والإيماءات والأرقام والصور ،

**الوسيلة :** قد تكون مقابلة شخصية أو اجتماع أو ندوة أو مؤتمر أو تليفون أو تليفزيون أو توكس أو فاكس .

**المستقبل :** هو الشخص الذي يستقبل الرسالة ويفك رموزها من خلال حواسه الخمس ( السمع والبصر والشم والذوق واللمس ) وبناءً على تفسيره وتنظيمه للرسالة فإنه يدركها بطريقة معينة ، وفي بعض الحالات لا يدرك المستقبل الرسالة بالطريقة التي يودها المرسل نتيجة لتأثره بتوقعاته وميوله ودرافعه وحالته النفسية أو الثقافية أو التعليمية ، وإذا فُهِمَ مسألة الاستجابة السلوكية تكون مرتبطة دوماً بالآثار عملية الاتصال على المستقبل وكيفية تفاعله مع الرسالة الموجهة إليه .

#### أمثلة على كيفية التعبير بلغة الجسم :

تعد التعابير الجسمية من الوسائل التي نعرفنا على انفعالات ومشاعر الأفراد ( Houston, et al., 1981 ) وتلعب لغة الجسم دوراً مهماً في الاتصالات والعلاقات الإنسانية .

ويشير بيز ( ١٩٩٤ ص ٨ ) إلى أن ٦٥٪ من عملية الاتصال عند الإنسان تتم بطرق غير لفظية ، وفي كثير من الأحيان نستطيع أن نستنتج الكثير من المعومات عن سلوكيات الآخرين ونوعية شخصياتهم وقبل أن ينطقوا بكلمة واحدة من خلال استقراءنا للملامح وجوهرهم ودلالات مظهرهم وحركاتهم وملابسهم .



الجاهلية عندما يبشر بالأنثى « وإذا بشر أحدهم بالأنثى ظل وجهه مسوداً وهو كظيم » آية ٥٨ سورة النحل .

فهنا نرى آثار البشارة السيئة تنعكس على وجه الزوج من خلال اسوداده ، وظهور علامات الهم والحزن عليه بسبب أن زوجته ولدت له ابنة أنثى ، والأنثى كانت تعتبر رمزاً للعار والضعف ، ويلاحظ أن الإنسان يستخدم الجبين في عكس بعض انفعالاته ، فتعطيف الجبين قد يعبر عن الغضب أو الامتناع أو الانزعاج أو الدهشة ، أما استرخاء الجبين فيدل على الراحة والطمأنينة والسعادة .

ومن الأمور الملحوظة أيضاً : أن الأشخاص يرتاحون لأصحاب الوجوه المليحة ، ويشعرون بعدم الراحة أمام أصحاب الوجوه القبيحة أو العبوسة .

ولذا علينا أن نفكر دوماً في إعطاء أفضل التعابير الممكنة للوجه عندما نتعامل مع من حولنا ، وبما يمكنهم من فهم عواطفنا وانفعالاتنا الداخلية تجاههم .

#### التعبير بالأنف :

الأنف هو أبرز ما في الجبهة وبه حاسة الشم ، وهو يرمز للباء والشموخ ، وجماله يكمل الصورة الجمالية للوجه وليس الأنف أو حركته أثناء التحدث مع الغير قد يعتبر إشارة للشك أو عدم الوثوق بالنفس .

ويذكر نيرنبيرغ وكالبرو ( ١٩٩٨ ، ص ٥٣ ) أن أستاذاً جامعياً سأل مرة أحد طلابه عن رأيه في أحد الكتب التي قراها ، فاجابه بأنه قد استمتع بقراءته كثيراً ، إلا أن الأستاذ فاجأ الطالب بقوله : الحقيقة أن الكتاب لم يعجبك على الإطلاق ، فاندھش الطالب واعترف بصحة استنتاج

ويرى الدكتور عبد الحليم السيد أن الوجه أهم منطقة لإصدار التعبيرات غير اللفظية ، وبالرغم من أن تعبيرات الوجه تعكس الانفعالات اللفظية لدى الإنسان إلا أنها تتأثر بالثقافات المختلفة ( السيد ، ١٩٩٠ ، ص ٤٧٢ ) .

وتعكس تعابير الوجه الحالة الانفعالية للإنسان ( سواء أكانت حالة فرح أو حزن أو خوف أو دهشة أو احتقار أو اهتمام أو غير ذلك ) ، ولذا فإن المقولة المأثورة « مشاعرنا مكتوبة بوضوح على وجوهنا » فيها كثير من الصحة في أغلب الأحيان .

ويرى إيكمان وزملائه أن دور الوجه في التعبير عن العاطفة أمر مشترك لدى كافة أفراد الجنس البشري ( Ekman et al., 1972, p.216 ) .

وعندما نتأمل بعض الآيات الواردة في القرآن الكريم نجد أن الإشارة للوجه تكررت في العديد من المواضع وذلك للتعبير عن حالة الإنسان ومآله قمتلاً :

يقول الله تعالى « وأما الذين ابيضت وجوههم ففي رحمة الله هم فيها خالدون » آية ١٠٧ سورة آل عمران .

ويقول الله تعالى « ويوم القيامة ترى الذين كذبوا على الله وجوههم مسودة » آية ٦٠ سورة الزمر .

ففي الآية الأولى بياض الوجه كناية عن حسن الأحوال والراحة والفرح بنعمة الله .

أما الآية الثانية فتعكس الحالة المزمنة وسواد وجوه الذين كذبوا على الله وإدراكهم لسوء عاقبتهم .

ويقول الله تعالى في وصفه لحال الرجل العربي في

للتعبير عن الزجر والامتناع كما يحدث من بعض الأباء أو الأمهات مثلاً عند نهيم أطفالهم عن سلوكيات معينة .  
ويؤكد بيز أن الابتسامة تعبر عن طائفة كبيرة من المشاعر الإنسانية ( ١٩٩٤ ، ص ١٧١ ) .

والابتسامة تعبر عن الابتهاج العفوى والفرح والسرور وهناك ابتسامة صادقة ونابعة من القلب وهناك ابتسامة زائفة مصطنعة يمثل صاحبها الفرح والاستحسان ويخفي المشاعر البغيضة ولذلك يقال ( إحد نوى الابتسامة الصفر ) لأن ابتسامتهم مقطعة وباهتة .

وأشارت إيناس زيادة ( ١٩٩٦ ، ص ٢٤ ، ص ٢٥ ) إلى ثلاثة أنواع من الابتسامة حسب انفراج الشفتين هي :

#### ١ - الابتسامة البسيطة :

وهي التي لا تظهر فيها الأسنان وتصدر عن الشخص عندما تكون مشاركته بسيطة في التفاعلات التي تحدث أمامه وهو يبتسم بهذه الطريقة لنفسه فقط .

#### ب - الابتسامة العلوية :

وهنا تكون زاوية الفم مرتفعة وتظهر الأسنان وغالباً ما تصدر هذه الابتسامة عندما يواجه الفرد أشخاصاً آخرين أثناء التفاعل وهذه الابتسامة تستخدم في بعض المواقف الودية مثل تحية الأصدقاء أو تحية الأطفال لوالديهم .

#### ج - الابتسامة العريضة :

وتبدو من خلالها الأسنان بوضوح أكبر وهذا الوضوح من الابتسامة غالباً ما يكون مصحوباً بضحكة عالية

أستاذة .، لقد استنتج الأستاذ رأيه من خلال ملاحظاته لسلوك الطالب الذي كان يلمس أنفه بسبابته - لا إرادياً - أثناء إجابته على تساؤل أستاذة .

كما نلاحظ أن قيام شخص بالضغط على أو الإمساك بأذن شخص آخر أثناء حديث غاضب أو شجار ، يرمز إلى الإهانة والتحقير في الثقافة العربية وبعض الثقافات الأخرى ، لكون الأذن يرمز إلى هزة الإنسان وكرامته وشمخه ، ولأنه علاقة بشم الروائح وستحدث عن ذلك في موضع آخر .

#### التعبير بالشفيتين :

التعابير الصادرة عن الشفتين تكمل المعاني التي ترسمها ملامح الوجه عند التواصل مع الأشخاص الآخرين .

والشفتان تستخدمان عادةً في الحديث والابتسامة والضحك ، ونلاحظ أن هناك أفراداً يستخدمون شفاههم في عكس اهتمامهم وابتساماتهم واستحسانهم من خلال الضغط الضيف على الشفة السفلى أثناء الحديث أو الإصغاء .

كما تستخدم الشفاة في تبادل القبلات ، ويلاحظ في المجتمع العربي مثلاً أنه ليس عيباً أن يقبل رجل رجلاً آخر ليعبر عن أخوته وصق عواطفه . أما في المجتمعات الغربية فإن تقبيل الرجل للرجل مستهجن باستثناء بعض الأقارب مثل الإبن أو الأب مثلاً ، وفي الأماكن الخاصة عمومياً .

وهناك أشخاص يقومون بالعض على الشفة السفلى

ويذكر يوسف أسعد ( ١٩٩٠ ، ص ١١١ ، ص ١١٢ ) أن صوت المرء عبارة عن عدة أصوات . فالإنسان مجهز بمجموعة من الحبال الصوتية في جهاز النطق وهذه الحبال تتفاعل مع المشاعر والأحاسيس وتصدر الأصوات التي تتناسب مع الانفعالات الصادرة عن الشخص .

وعلمًا يستطيع الموسيقار البارح أن يزيد أو ينقص من شدة توتر حباله الموسيقية ، فإن الإنسان يستطيع أن يتحكم في حباله الصوتية من حيث الطبقات والنغمات ، ليضيف الكثير من المعاني للكلمات والعبارات التي ينطقها .

والمستمع عادةً يحس بوجوده قبل أن يدرك بعقله ، ويمكن أن تزيد من فاعلية التأثير عليه وإقناعه من خلال طريقة النطق واستخدام النغمات الصوتية التي تجذب انتباهه وتؤثر على شعوره وعواطفه ( المانع ، ٢٠٠٠ ، ص ٣٧ ) .

#### التعبير بنغمة العيون :

نظرات العيون لها أهمية كبرى في الاتصال البشري ، والطريقة التي ينظر بها الفرد لشخص آخر ترسل الكثير من المعاني المتعلقة باهتماماته ومقاصده وميوله .

أوضح الدكتور عبد الحليم السيد ( ١٩٩٠ ، ص ٤٤٧ ) بأن نتائج الدراسات التجريبية قد أثبتت " بأن إشارات العيون يمكن أن تعبر عن انفعالات الأفراد واتجاهاتهم نحو الآخرين " ، يقول رالف أميرسون " أن عيون البشر تتحدث تمامًا كما تستنهم لكن بميزة واحدة وهي أن لغة العيون لا تحتاج إلى قاموس بل هي مفهومة في جميع أنحاء العالم " ( نقلًا عن زيادة ص ٢١ ) .

وتكون فيه الشفتان العلوية والسفلية مفتوحتين .

والضحك أيضًا يعكس شخصية الإنسان وشعوره بالسعادة والاستمتاع بالحياة ( شريم ٢٠٠٠ ، ص ٨ )

يقول المفكر الفرنسي نيكولا شامفور في كتابه « حكم وأفكار » : أن أكثر الأيام ضياعًا في حياة المرء هي تلك الأيام التي لم يضحك فيها ( نقلًا عن بيز ، ١٩٩٤ ، ص ١٧٤ ) .

وهناك قول مأثور في الثقافة العربية يقول : « ضحكك تضحك لك الدنيا » .

ويرى العالم الفسيولوجي الفرنسي إسرائيل وينيوم أن التعابير المختلفة للوجه تؤثر في درجة تدفق الدم إلى الدماغ وأن هذا التدفق يخلق مشاعر إيجابية أو سلبية ( نقلًا عن : بيز ١٩٧٤ ، ص ١٦٩ ) .

وبدون شك إن الضحك والابتسامة يسهمان في خلق مشاعر البهجة والفرح ، أما العبوس والوجوم فيسهمان في الشعور بالكآبة والحزن والقلق .

#### التعبير بواسطة تنغيم الصوت :

بالرغم من أن نبرات الصوت لها علاقة باللغة اللفظية إلا أن بعض الباحثين ومن بينهم الدكتور محمد كشاش يضمها ضمن الإشارات التي اعتبرت غير شفوية ( غير لفظية ) ( كشاش ، ١٩٩٩ ، ص ١٣٦ ) .

ولذا فإن كثيراً من المؤلفات حول لغة الجسم تشير إلى أهمية نغمة الصوت في إيصال الأفكار إلى أذهان المستمعين .

فأيقنت أن الطرف قد قال مرحبا

وأهلا وسهلا بالصبيب المقيم

والحاجبان أيضا يستخدمان في كلمة المعاني التي ترسلها العينان ، وتقطيب الحاجبين علامة للإستياء والإضطراب والتشويش أو التفكير العميق ، أما رفع الحاجبين فيدلان على الدهشة أو الريبة ( كشاش ١٩٩٩ ، ص ١٢٩ ) .

وأشار كثير من الباحثين إلى أن التقاء النظرات يدل على إبداء الرغبة في التفاعل مع الآخرين ، أما شرود النظرات وعدم التقائها فيدل على قلة الرغبة في التفاعل ، ولذا فلا غرابة في أن نلاحظ أن الأفراد الذين يتبادلون النظرات فيما بينهم يكونوا أكثر فاعلية في تعاملهم مع بعضهم البعض ( روين ، ١٩٩١ ، ص ١٩٠ ) .

وبالرغم من أن التواصل بالعين مطلوب أثناء عملية التصديق أو النقاش مع الآخرين إلا أن التصديق steering بشكل متصل وخاصة بين الغرباء يحمل دلالات رمزية تشير الإستغراب والإستهجان والشعور بالعداء كما هو الحال في ثقافة المجتمع الأمريكي مثلا .

ويلاحظ أن العرب يطيلون النظر في الآخرين بطريقة أطول من الشعوب الانجليزية ، ولذا فإن إدراك فروق الثقافات الانسانية في عملية النظر مهمة جدا وعلى الفرد أن يتكيف مع الثقافات المختلفة حتى لا يقع في المواقف المحرجة بسبب نظراته المتصلة .

التعبير باليد والأصابع :

تؤدى اليد في المجتمع العربي معاني عديدة من بينها

ويشير الدكتور محمد كشاش في كتاب لغة العيون إلى أن " العين تنطق بأغراض شتى ، شأنها شأن اللسان ، ولكن ميزتها الكتمان والتورية والإيهام " ( ١٩٩٩ ، ص ٦٠ - ٦١ ) .

ويقول الشاعر العربي :

إشارات العيون مترجمات

لما تطوى القلوب عن القلوب

ويقول شاعر آخر :

إن العيون لتهدى في نواظرها

ما في القلوب من البقضاء والأحن

فالعيون كما يشير الشاعران تعكس ما في القلوب من حب وكره تجاه الآخرين . والعين تبين مجموعة من المشاعر والإنفعالات ، فقد توضح الحب أو الحزن أو الخوف أو الرغبة أو الغضب أو الإشمئزاز ... الخ .

ويرى أن يبرز أنه عندما تنظر عين لعين شخص آخر تبدأ عملية الاتصال ... وأشار أيضا إلى أن ٨٧٪ من المعاني تأتي عن طريق العينين و ٩٪ عن طريق الأنين و ٤٪ عن طريق بقية الحواس ( بيز ، ١٩٩٤ ، ص ٩٤ - ١٠٠ ) .

ويتحدث عمر بن أبي ربيعة عن إشارات العيون

بقوله :

أشارت بطرف العين خيفة أهلها

إشارة محزون ولم تتكلم

الأشخاص اليمين في احتضان الآخرين للتعبير عن التقدير ودفء العواطف تجاههم .

وتطورت لغة اليد والأصابع لتستجيب مع الأبعاد الرمزية لمتطلبات الحياة الاجتماعية والسياسية . حيث نجد أن رفع السبابة مع الوسطى على شكل حرف ( V ) تعنى علامة النصر ( Victory ) باللغة الإنجليزية . وشاع استخدام هذه الإشارة للدلالة على الموازنة والنصر . أما الإبهام المرفوع فيدل على الموافقة والمساندة OK باللغة الإنجليزية ( كشاش ، ١٩٩٩ ، ص ١٢٨ ) .

وهناك إيماءات أخرى لليمين مثل تشبيك أصابع اليمين أثناء الحديث أو الجلوس أو الوقوف أو وضع الذراعين على الصدر أو خلف الظهر يراد انطباعات معينة لدى الآخرين ولا يتسع المجال لسرد الكثير من التفاصيل .

#### التعبير من خلال حركات الرجلين :

إن الكيفية التي يستخدم بها الإنسان رجله أثناء المشي أو الوقوف أو الجلوس تعطي دلالات معينة عن الشخص ، فعندما يجلس على كرسي ويضع رجلاً على رجل فإن هذا يدل على موقف عصبي أو متحفظ أو دفاعي في الثقافات الأوروبية ، وفي بعض الحالات قد تعكس هذه الجلسة الشعور بالراحة كما يفعل الطلاب في قاعة المحاضرات مثلاً ، أما الوقوف في وضع تكون فيه القدمان متلاصقتان فقد يعبر عن الاستعداد والرسمية في مواجهة الطرف المقابل ( بيز ، ١٩٩٤ ، ص ٧٤ ، ص ٨٢ ) . أما انثناء أحد الرجلين أثناء الحديث فتدل على نوع من الاسترخاء والارتياح في الحديث مع الطرف المقابل . أما وضع الرجل على الطاولة أثناء الاجتماع مع الآخرين

الداء عند الإشارة للمخاطب الذي تنظره بالعين ، وقد تستخدم اليد للدلالة لشيء معين . وتستخدم الضيافة معاني متصلة بالقبول أو الرفض ، الاقبال أو الابدبار ( كشاش ، ١٩٩٩ ، ص ١٢٧ ) .

#### واليد تستخدم أيضاً في المصافحة .

ويقال أن أصل المصافحة يعود الى العصور البدائية في تاريخ الانسانية ، فعندما كان رجال الكهوف يتقابلون كانوا يرفعون أيديهم الى الأعلى مبينين راحات أيديهم ليدلوا على أنهم لا يحملون أو يخفون أى سلاح وأصبحت هذه الحركة الينوية لاحقاً دلالة على السلام والأمان ( بيز ، ١٩٩٤ ، ص ٣٦ ونيرنبيرج وكالير ، ١٩٩٨ ، ص ٢٧ ) .

#### وهناك عدة أساليب للمصافحة :

فهناك مصافحة دافئة وصداقة يشعر بها الشخص عن طريق الشد على يده وما يصاحب ذلك من مشاعر تتم عن التقدير والمحبة والاحترام .

وهناك مصافحة باردة يمد فيها الشخص يده بطريقة تعبر عن اللامبالاة وضعف المودة . وهناك من يعبر عن برود مشاعره أو عدائه للطرف الآخر من خلال المصافحة بأطراف أصابعه ، أو المصافحة السريعة التي يسحب فيها كله بسرعة .

وهناك شعوب يمسك أفرادها بأيديهم الاثنتين على قبضة من يضافحوا ليعبروا عن التقدير أو المواساة في بعض المواقف .

وهناك شعوب عربية وغير عربية يستخدم فيها

ب - لغة الشعر :

الطريقة التي يسرح بها الفرد شعر رأسه لها دلالات رمزية عن شخصيته وطباعه وذوقه ومزاجه .

ونلاحظ أن الرجل والمرأة في المجتمعات الغربية يتأثرون في اختيار نوعية التسيريحة بأحدث التقنيات في عالم الموضة ومحاكاة المشاهير في عالم الفن والتمثيل ( بيز ، ١٩٩٤ ، ص ١٩٨ - ٢٠٤ ) .

وهناك أيضاً شعر اللحي والشوارب الذان يولدان الكثير من الانطباعات لدى الآخرين ، وعلى المرء أن يراعى نوق المجتمع وأعرافه عند تنميتها أو قصه لهذا النوع من الشعر بالإضافة إلى تناسب هذا الشعر مع شكل وجهه والصورة الجمالية للملاحة العامة .

ج - الدلالات الرمزية للمسافة والمكان :

حيز الفراغ ( أو المكان ) الذي يحتاجه الجسم في المواقف المختلفة يلعب دوراً كبيراً في الشعور بالراحة أو عدم الراحة في التواصل مع الآخرين . والمسافة التي تفصل بين الشخص والآخرين تعتمد على عرف المجتمع حول درجة الاقتراب ، وتعتمد أيضاً على نوعية العلاقة مع الشخص الآخر هل هي أخوية أو شخصية أو اجتماعية أو رسمية ... إلخ .

ولنتأمل بعض المواقف التي يعكس فيها حيـز المكان دلالات رمزية في التفاعل مع الغير ، فالمرويس مثلاً لا يقترب من رئيسه لدرجة الالتصاق أثناء التحدث معه ، وفي هذا إشارة رمزية للاحترام أو العلاقة الرسمية .

وفي المجتمعات الغربية نجد أن الشخص يترك بينه

فإنه قد يعكس عدم التأدب والعدائية واللامبالاة ، وقد يختلف تفسير تلامص الرجلين أو انفرادهما حسب المواقف والثقافات المختلفة .

كما يلاحظ أن لكل شخص مشية مميزة ، والمشية تولد انطباعاً عاماً عن الشخص من حيث قوة شخصيته أو استعجاله أو تأنيه ، كما أن المشية يمكن أن تظهر الرشاقة والجمال والصحة ( قرني ، د ، ت ، ص ٩ ) .

ولذا يجب على الإنسان أن يلاحظ مشيته لكي تتناسب مع الأجواء الاجتماعية والثقافية للمجتمع الذي يعيش فيه وأن يعكس من خلالها الانطباعات المناسبة عن شخصيته .

لغات أخرى لها صلة بلغة الجسم

والاتصال غير اللفظي :

١- لغة اللمس :

يقال إن لغة اللمس تؤثر في الإنسان قبل ولادته بوقت طويل حيث تبدأ العلاقة اللمسية بين الأم والجنين منذ اللحظات التي يتشكل فيها في رحمها ويستمر أثر اللمس في حياة الطفل بعد ولادته من خلال الرضاعة والاحتضان وتمتعه بالمحبة والحنان في كنف والديه ( روبن ، ١٩٩١ ، ص ٢٠٤ ) .

والملاسة لها دلالات رمزية في حياة الشعوب ، فالمصافحة والعناق تعبر مثلاً عن دفة العاطفة والصداقة الحميمة ، وقد تختلف طريقة الملاسة في المصافحة والاحتضان بين الجنسين حسب ثقافات الشعوب .

الكثير من المعلومات والانطباعات والمعاني الرمزية عن الشخص وسلوكياته .

#### هـ - لغة الملابس :

مصطلح الشخصية يستخدم للدلالة على فردية الإنسان وتميزه عن غيره ، والملابس تعبر عن شخصية الإنسان وقدرته على التكيف الاجتماعي ( عابدين . ١٩٩٦ ، ص ٤٧ ، ص ٤٨ ) .

والملايس تولد الكثير من الانطباعات عن الشخص الذي يرتديها ، وإذا تستخدم كوسيلة للاتصال وكدافع لجذب انتباه الآخرين أو لعكس مشاعر الانفصال والتمرد على أعراف المجتمع في بعض الحالات .

وعندما نتأمل المجتمعات الإنسانية على مر العصور ، نجد أن قطع الملابس التي يلبسها الرجال والنساء قد تطورت عبر العصور ، وبما يتناسب مع الظروف البيئية والظروف الاجتماعية ، كما أن معايير الاحتشام أو التبرج تختلف من مجتمع لآخر حسب القيم الدينية والثقافية لكل مجتمع ( لطفى وعلى ١٩٩٢ ) . والملابس لها دلالات على نوق الإنسان وطباعه ونظافته وأناقته ومستواه الاقتصادي والاجتماعي والثقافي ونوعية مهنته أو وظيفته .

#### و - لغة الاكسسوارات والاشياء التي يستخدمها الإنسان :

هناك بعض المقتنيات التي يستعين بها الإنسان في تشكيل مظهره الخارجي ، وهذه المقتنيات قد تجعل منه شخصية محبوبة أو مكروهة ( أسعد ، ١٩٩٠ ، ص ٧٨ - ص ٧٩ ) .

وبين الشخص الآخر مسافة كافية أثناء الحديث أو الجلوس ، وعدم ترك هذه المسافة يسبب الإزعاج والإساءة للشخص ، ونلاحظ أن قاعات المؤتمرات أو المحاكم يتم تصميم الكراسي فيها بطريقة تتناسب مع مكانة المشاركين ونوعية المواضيع المطروحة ( روين ، ١٩٩١ ، ص ٢٠٥ - ٢٠٨ ) . ويدون شك إن المساحة والمسافة المخصصة للأشخاص لها تأثير على نوعية التعاون والتفاعل بين المشاركين .

#### ذ - الدلالات الرمزية للزمن واستخدام الوقت :

يعد استخدام الزمن والتوقيت من العوامل المهمة في عملية الاتصال ، ويذكر روين ( ١٩٩١ ص ٢١٣ ) أنه « تعتمد ريد الفعل لكلماتنا وأعمالنا عموماً ... على توقيت كلامنا أكثر مما تعتمد على طبيعة مضمون الفعل ذاته » .

وإذا فلن اختيار التوقيت المناسب لتقديم الاقتراحات أو عقد الاجتماعات يلعب دوراً كبيراً في تقبل الآخرين لأفكارك وتفاعلهم معك في مثل تلك الاجتماعات .

وتؤكد جميع الثقافات الإنسانية على أهمية الوقت ، فيقال مثلاً « الوقت من ذهب » و « لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد » ، كما أن التأخر عن حضور المواعيد وعدم الالتزام بها يولد انطباعاً سيئاً عن الشخص ، وهناك مثل في اللغة العربية يقول « مواعيد عرقوب » لكن عرقوب قد اشتهر بالتلف عن مواعيده .

أما الالتزام بالمحضور في المواعيد ، فيدل على جدية الشخص واحترامه لنفسه وللآخرين .

إن الكيفية التي يستخدم بها الشخص وقته تعطينا

الحب وبقه المشاعر والأحاسيس ، أما الورد الأصفر فيقدم التعبير عن الصداقة .

أما الورد البيضاء فتهدى للمرضى لتعبر عن التمنى لهم بالشفاء والنقاء والعودة للصحة والعافية .

ولقد وجد العلماء أن الألوان تترك في أعصاب العين المبصرة أثراً إما بالراحة أو بالإجهاد . ولألوان ردة فعل عجيبة في نفوس البشر ، فاللون الأخضر يريح العين فتبسط له وتتسع ( مثل الاستمتاع بمشاهدة النباتات الخضراء ) ، بعكس اللون الأحمر الذي يشد الانتباه ويشعر بعدم الراحة ( لون الدم مثلاً ) . كما تدخل الألوان في أمزجة الناس وتكشف عن طباع نفوسهم دون أن يشعروا ، فاللون الأحمر يعبر عن العاطفة والحب ، أما اللون الأزرق فيعبر عن الهدوء واللون الأخضر يرمز للسعادة والرخاء ، أما اللون البني فيدل على حب العزلة والابتعاد عن الناس .

كما يؤكد علماء النفس ومهندسو الديكور أن الألوان هي جزء من جو عام يهيئ للإنسان الحياة السعيدة ، ومن الألوان ما يهيج نفسية الإنسان ومنها ما يريح النفس ويطمئنها ، بل إن هناك ألواناً تولد الضيق في النفس لدرجة أن الإنسان قد يمرض بسببها ( يتصرف عن : سلوم ٢٠٠٠ ، ص ٨ ، ص ٩ ) .

هذه بعض الأمثلة على لغة الألوان مع ملاحظة وجود بعض الاختلافات الثقافية بين الشعوب حول الرمزية المتعلقة باستخدام الألوان .

#### ج - لغة العطور :

هناك روائح كثيرة يدركها المخ ويتأثر بها ، إن جسم

ومن الأمثلة على هذه الأشياء : النظارة ، الساعة ، الخواتم ، أقراط الأذن ، قلادات العنق ، المسابح ، الأحذية ، الحقايب الجيبية واليدوية .. وحسن اختيار الإنسان لهذه المستلزمات يدل على مستوى ثقافته وأناقته ومستواه الاقتصادي والثقافي والاجتماعي في بعض الأحيان .

#### ز - لغة الألوان :

إن اختيار الفرد للألوان المختلفة في اللبس أو الأثاث المنزلي أو المكتبى يرسم صوراً إيجابية أو سلبية في أذهان الآخرين ، كما أن الألوان تعكس مزاج الإنسان وطباعه وميوله ( بيز ، ١٩٩٤ ، ص ١٩٢ ) .

ويشير الدكتور ماكس لوشر إلى أن لكل لون شخصيته الخاصة .. ويمكن أن يستثير مشاعر وأحاسيس معينة في أعماق النفس الداخلية للإنسان ( نقلاً عن قرني ، د ، ت ، ص ٧٥ ) .

وهناك دلالات رمزية للألوان . وقد لا يتسع المجال للاستفاضة في الحديث عن كل التفاصيل المتعلقة بكل لون ، ولكن لننتأمل على سبيل المثال لا الحصر دلالات الألوان في اللبس ، حيث نجد أن اللون الأسود للنساء يعبر عن الصزن والكآبة ، وتلبس الملابس السوداء في مناسبات العزاء .

أما اللون الأبيض فيعبر عن الصفاء والنقاء والطهر ، ولذا تصنع فساتين الزفاف من الأقمشة البيضاء ( أنظر لطفي ولى ، ١٩٩٢ ، ص ١٤٧ ) .

وفي عالم الورد مثلاً يهدى الورد الأحمر للتعبير عن



## خاتمة :

عملية الاتصال بالمفهوم الإداري لا تقتصر على عملية تدفق المعلومات في المنظمة من خلال قنوات الاتصال الرسمي ، وإنما هناك قنوات غير رسمية للاتصال .

والاتصال يهدف أساساً لتوصيل كافة المعاني المتعلقة بعملية التفاعل الإنساني إلى الآخرين . والاتصالات الشخصية بين الأفراد وما يصاحبها من معلومات وانطباعات عن الحالة النفسية للفرد والشعور الشخصي .. والأحاسيس تلعب دوراً مهماً في رفع الروح المعنوية وتعزيز العلاقات الإنسانية وزيادة القدرة على التفاهم والإقناع ( قوته ودياب ، ١٤٢١ ، ص ٢٥ ) . ولغة الجسم دور مهم في تحسين فعالية الاتصال بين الأفراد .

إلا أن الحديث عن لغة الجسم طويل ومتشعب ولو استطردت في الشرح وإيراد الأمثلة لاحتجت لمئات أو لآلاف الصفحات ، لكنني أردت من هذا البحث لفت النظر لهذا الموضوع السلوكي المهم لما يشكله من أهمية في عملية الاتصال مع الآخرين في داخل المنظمات الإنسانية وخارجها .

وبالرغم من تزايد المؤلفات في هذا الموضوع باللغة الإنجليزية ، إلا أنني وجدت ندرة في المؤلفات باللغة العربية . أما الأبحاث الأكاديمية باللغة العربية فتكاد تكون معدومة في هذا المجال .

إنني أمل أن يؤدي هذا المجهود البحثي إلى لفت أنظار الدارسين لأهمية لغة الجسم ووسائل الاتصال غير اللفظي . وأمل أن يؤدي ذلك إلى فهم أفضل لكيفية التفاعل

الإنسان يستجيب للروائح المنبعثة من حوله بطريقة إيجابية أو سلبية ، وتحاول شركات العطور تطوير استخدام الروائح الإيجابية في منتجاتها لكي تساعد في تهدئة أعصاب الفرد ورفع روحه المعنوية وجعله يشعر بالسعادة .

والعطور تعكس أيضاً نوق الإنسان ومزاجه ومستواه الاقتصادي والثقافي والاجتماعي . وعلى المرء أن يحسن اختيار العطور التي تتناسب مع شخصيته والمناسبات الاجتماعية والوظيفية التي يرتادها .

## ط - لغة الإقص :

الرقص هو أحد الأنشطة الترفيهية في حياة الإنسان ، وهناك قيم اجتماعية وأخلاقية تؤثر في النظرة للرقص في المجتمعات الإنسانية المختلفة . كما أن هناك قيماً دينية واجتماعية تحكم اختلاط الجنسين في كل مجتمع إنساني ، ومن هذه القيم تتبثق معايير أخلاقية وأعراف تسمح أو لا تسمح باختلاط الجنسين أثناء الرقص .

لكن لو تأملنا أي شخص من خلال رقصه لاستنتجنا الكثير من المعلومات عن مزاجه وطبعه من خلال حركات وإيماءاته المصاحبة للرقص ونوعية الانطباعات الظاهرة على ملامحه من خلال تفاعله مع الحركات الراقصة وإيقاعات الموسيقى والأغاني أو الأمازيج المصاحبة للرقص . ولذا على الإنسان أن يدرك كيفية تحليل الآخرين وأن يولد لديهم الانطباعات السارة عن شخصيته .

... ..

الإدارية ونظم المعلومات . ط ١ . جدة : مطابع الشرق الأوسط ، ١٤٢١ .

(١٠) المانع ، عزيزة . « بين العقل والشعور » . صحيفة عكاظ . العدد (١٢٤٩٢) . الأربعاء ١٢/٨/١٤٢١ الموافق ١١/٨/٢٠٠٠ ، ص ٣٧ .

(١١) بيز ، ألن . لغة الجسد : كيف تقرأ أفكار الآخرين من خلال إيماءاتهم . تمريب سمير شياخي . بيروت : دار الآفاق الجديدة ، ١٩٩٤ .

(١٢) حريم ، حسين . السلوك التنظيمي . عمان " دار زهران ، ١٩٩٧ .

(١٣) دافيدوف ، لندا . مدخل علم النفس . ط ٢ . ترجمة سيد الطواب ، محمود عمر ونجيب خزام . الرياض : دار المريخ ، ١٩٨٣ .

(١٤) روبن ، برنت . الاتصال والسلوك الإنساني . ترجمة نخبة من أعضاء قسم الوسائل وتكنولوجيا التعليم بكلية التربية جامعة الملك سعود . الرياض : معهد الإدارة العامة ، ١٩٩١ .

(١٥) زيادة ، إيناس . كيف تقرأ أفكار الآخرين : حركات الجسم . ط ٢ . بيروت : عالم الكتب ، ١٩٩٦ .

(١٦) سلوم ، محمد . « معجزة الألوان في النبات والقرآن » . مجلة الفخجي العدد ٢ ، يوليو ٢٠٠٠ .

(١٧) سنيرغ ، فرائك . الإدارة بضمير . ترجمة بيت الأفكار الدولية . الرياض : المؤتمر للتوزيع ، ١٩٩٨ .

(١٨) سيزلاقي ، أندرو وولاس مارك . السلوك

والتواصل بين الأفراد في داخل المنظمات بوجه خاص وفي الحياة العامة بوجه عام .

## مراجع البحث

(١) مراجع باللغة العربية :

(١) أبو ريا ، أمين محمد ، فن التعامل مع الآخرين ط ١ : جدة : مركز التدريب بالغرفة التجارية الصناعية بجدة ، ١٩٩٣ .

(٢) أسعد ، ميخائيل . شخصيتي كيف أعرفها . ط ٢ . بيروت : دار الآفاق الجديدة ١٩٨٧ .

(٣) أسعد ، يوسف . الشخصية المحبوبة . القاهرة : نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع ١٩٩٠ .

(٤) السيد ، عبد الحليم محمود وآخرون . علم النفس العام . القاهرة : مكتبة غريب ١٩٩٠ .

(٥) السامرائي ، هاشم . المدخل في علم النفس ، بغداد : مطبعة منير ، ١٩٨٨ .

(٦) الصرايرة ، محمد وعائش ، محمد . « الاتصال التنظيمي » مجلة أبحاث اليرموك . أريد . الأردن . المجلد ١١ ، العدد ٢ ، ١٩٩٥ ، ص ١٢٥ - ١٥٥ .

(٧) العديلي ، ناصر . السلوك الإنساني والتنظيمي . الرياض : معهد الإدارة العامة ، ١٩٩٥ .

(٨) القرني ، عوض . حتى لا تكون كذا . جدة : دار الأندلس الخضراء ، ١٤١٨ .

(٩) قوته ، محمد ودياب ، عبد العزيز . الاتصالات

- التنظيمي والأداء . ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد .  
الرياض : معهد الإدارة العامة ، ١٩٩١ .
- (١٩) شربل ، رينا . اختبار شخصيتك ونمها . ط٢ .  
بيروت : عالم الكتب ، ١٩٧٧ .
- (٢٠) شريم ، عبد القادر . « أضحك تضحك لك  
الدينا » . صحيفة عكاظ العدد (١٢٥٠١) الجمعة  
١٤٢١/٨/٢١ هـ الموافق ١٦/١١/٢٠٠٠ ، ص ٨ .
- (٢١) عابدين ، علي . دراسات في سيكولوجية  
الملابس . ط١ . القاهرة : دار الفكر العربي ، ١٩٩٦ .
- (٢٢) عباس ، فيصل . التحليل النفسي للشخصية .  
بيروت : دار الفكر اللبناني ، ١٩٩٤ .
- (٢٣) عبد الفتاح ، كاميليا . مستوى الطموح  
والشخصية . ط٢ . بيروت : دار النهضة العربية ،  
١٩٨٤ .
- (٢٤) كشاش ، محمد . لغة العيون . ط١ . بيروت :  
المكتبة العصرية للطباعة والنشر ، ١٩٩٩ .
- (٢٥) لطفي ، سامية وعلى . عزة . تاريخ وتطور  
الملابس عبر العصور . ط٢ . الإسكندرية : جامعة  
الإسكندرية ١٩٩٢ .
- ثاني : المراجع باللغة الإنجليزية :
- (1) Ekman, P., et al. Emotion in Human Face : Guidelines for Research and Integration of the Findings. New York : Pergamon Press, 1972.
- (2) Fast, Julius. Body Language. New York : MJF Books. 1970.
- (3) Hall, E. T. The Silent Language. New York : Anchor Books. 1973.
- (4) Houston, J. P. et al. Essentials of Psychology. New York: Academic Press. 1981.
- (5) Koontz, Horold & O' Donnell, Vyril. Principles of Management. New York: McGraw - Hill Book Co. 1986.
- (6) Luthans, Fred. Organizational Behavior. 5th ed. New York: McGraw - Hill Book Co. 1989.

\*\*\* \*\*

# نحو نظرة موحدة إلى مفهوم العلم في العلاقات العامة

الدكتور / محمد محمد البادى

استاذ ورئيس قسم الصحافة

كلية الآداب بجامعة المنصورة

## موضوع البحث وأهميته :

يقوم مفهوم العلم على تلك المعرفة الجماعية المنظمة بالمجالات التى تتشعب إليها الكائنات الحية وعواملها المحيطة بها ، والتى تحكمها قوانين ونظريات متفق عليها بين المختصين لكل مجال من هذه المجالات .

وتستخدم هذه القوانين والنظريات فى تفسير الظواهر التى نضمها هذه المجالات . كما تستخدم فى التنبؤ بإمكانية حدوثها .

وتتصف المعرفة العلمية بعدد من الصفات المميزة لها . فهى تقوم على الملاحظة المنظمة للظواهر ، والتى يشترط فيها أن تكون قريبة التناول ، وتتطلب اختيارات موضوعية للتحقق من صحتها ، وتقبل الانتظام فى أنظمة دقيقة تيسر التنبؤ بقضايا أخرى قريبة منها ، ويشترط فيها

الموضوعية ، وتتصف نتائجها بالاعتماد المتبادل ، حيث لا بد أن يستوعب كل باحث النتائج السابقة ليستطيع أن يضيف إليها . (١)

وتتوزع العلوم على هذه المجالات من المعرفة الجماعية المنظمة ، بحسب نوعية اهتمامات كل منها ، ونوعية الظواهر التى تختص بها كل منها ، والكيفية التى تستخدم بها مناهج البحث خلال تعامله مع الظواهر الخاصة به ، بهدف تحقيق ذاته وتميزه وتطوره . وتأتى القوانين والنظريات الخاصة بكل علم كنتيجة طبيعية للصفات التى تميز بها عن العلوم الأخرى .

والعلم لا يقترن بالتطبيقات فقط ، ولكنه أوسع منها مفهوماً ، حيث يشتمل أيضاً على مجموعة من النتائج التى تتصف بالعمومية ، وهى تقدم إجابات مؤكدة على تساؤلات تتصل بالظواهر التى يختص بها . وهى التى

هناك فرق واضح بين أن تكون هناك علاقة تأثير متبادل بين العلوم الاجتماعية ، وهذه ظاهرة طبيعية ، وبين أن تقوم مهنة على هذه العلوم الاجتماعية ، تأخذ منها ولا تعطيها ، وتتأثر بها ولا تؤثر فيها ، وتعتمد عليها اعتماد العاجز على القادر ، واعتماد النباتات المتسلقة على الأشجار الباسقة .

إن العلوم الاجتماعية لها مجالاتها التطبيقية ، وتكامل فيها النظرية مع التطبيق ، وتثير وتواجه مشكلاته ، وهذه ظاهرة طبيعية ، أما أن تكون مهنة غريبة عنها وليس لها جانبها النظري وتعتمد بالكامل على الجوانب النظرية للعلوم الاجتماعية ، فهذا وضع غير طبيعي .

ومن ثم ، فإن استخدام مصطلح العلم في تفرعات بعض الدراسات التي قامت في مجال العلاقات العامة ، يعتبر وضعاً لا يقوم على أساس واقعي سليم من الفهم الصحيح لمفهوم العلم ، بكل ما يعنيه من معان وأبعاد وعلاقات . وهذه هي المشكلة التي تواجه العلاقات العامة كمهنة متخصصة أو مجال تطبيقي يفقد جانبه النظري المتخصص والمتميز والمستقل .

ولقد كرس هذا الوضع زراد من عمق المشكلة الناتجة عنه ، ذلك الاعتماد الطويل للعلاقات العامة على العلوم الاجتماعية ونتائجها ، إلى جانب تطبيقاتها العشوائية في كثير من المنظمات ، مما أدى إلى طمس الحدود الفاصلة بين العلاقات العامة والعلوم الاجتماعية وتطبيقاتها العلمية ، وإلى جعل مفاهيم العلاقات العامة تختلط اختلاطاً مريباً . وكان هذا الوضع أحد الأسباب القوية التي حالت دون وصولها إلى مفهوم واضح ومحدد ودقيق ،

تسمى بالقوانين والنظريات ، وهذه القوانين والنظريات تتسم بالثبات النسبي ، وتقيل التعديل والإضافة والتغيير ، ويشترط أن تكون هناك علاقة منطقية بينها من ناحية ، وبينها التراث المتراكم في مجال تخصصها من ناحية ثانية ، كما يشترط أن تقوم على فروض تتطلب تمحيصاً منظماً لإثباتها أو نفيها ، باستخدام المنهج العلمي الذي يميز كل علم ويمثل إطاراً فكرياً يحكم الباحثين المنتسبين إليه . هذا فيما يختص بمفهوم العلم وموصفاته بصفة عامة .

أما في مجال العلاقات العامة ، فقد وجدنا دراسات كثيرة تستخدم مصطلح العلم في مواجهة المفاهيم التي قامت عليها ، والتي لا تزيد عن كونها توصيفاً لأساليب مهنية والكيفية التي استفادت بها من التجارب العلمية ونتائج العلوم الاجتماعية ، إلا أن هذا الاستخدام يعتبر تجاوزاً لضمونها ومغالاته في وصفها ، ولا ينطبق على مفهوم العلم بالمعنى التي حددناها .

ولعل أكبر دليل على ذلك ، هو تلك التفسيرات التي وضعتها هذه الدراسات لمصطلح العلم الذي استخدمته . ففي دراسة قام بها إدوارد روبنسون E. Robin son اعترف بأن العلاقات العامة ، كعلم اجتماعي ، ليست إلا تطبيقاً للعلوم الاجتماعية ، عندما تمارس مهمتها في قياس اتجاهات الجماعات التي تهتم منظمة معينة ، وفي مساعدة الإدارة العليا على تحديد أهدافها في إطار التوازن بينها وبين أهداف الجماعات التي تهتمها ، وفي تخطيط برامج الاتصال التي تستهدف تحقيق الفهم العام والرضا العام .<sup>(٢)</sup>

ويتفق عليه الممارسون والأكاديميون .

ولعل الخط في إلتئاماتها العلمية داخل الجامعات التي تدرسها كمقررات علمية ، يعتبر دليلاً واضحاً على هذه الاستنتاجات التي انتهينا إليها . فهذه الجامعات قد تدرسها من داخل أقسام الصحافة أو الإعلان أو الاتصال الجماهيري أو الشخصي أو اللفظي أو الإدارة ، وإدارة الأعمال أو التسويق ، فما هو انتماؤها الحقيقي ؟ وهل هي جزء من هذه التخصصات أم أن لها كياناتها المستقل ١٩ .

أسئلة كثيرة لم يجب عليها أحد حتى الآن ، وبدليل استمرارية هذه الانتماءات بدون تغيير طوال سنوات طويلة وحتى الآن !! .

ثم إن إلتئاماتها داخل المنظمات المعاصرة دليل آخر . فطالما حرمتها الإدارة العليا في هذه المنظمات من مكانة مناسبة تستطيع منها أن تلعب دوراً يتناسب مع أهميتها ، وطالما خلطت بينها وبين الإعلان والتسويق والعلاقات الإنسانية وغيرها ، بل إنها لجأت خلال السنوات الأخيرة إلى مفاهيم جديدة لاستخدامات جديدة ، ليست في الحقيقة إلا جزءاً من مفهوم العلاقات العامة .

ولقد قامت محاولات علمية محدودة في مضمونها ومعناها وأبعادها لمواجهة هذه المشكلة وإيجاد حلول لها . وكان من الطبيعي أن تنطلق كل هذه المحاولات من زاوية واحدة ، هي محاولة إيجاد مجال متخصص تنفرد به العلاقات العامة وتتميز به وتستقل به ، ويكون أساساً لقيام المعرفة العلمية النظرية المنظمة التي تمثل مفهوم العلم النظري وتدعم جانبها التطبيقي المتمثل فيها كنهه

متخصصة ، غير أنه يؤخذ عليها جميعاً أنها وقفت عند حدود هذا الهدف ، ولم تتجاوز إلى وضع قواعد وأسس يقوم عليها هذا المفهوم الصحيح لعلم العلاقات العامة

بل إننا قمنا بمحاولتين من هذه المحاولات ، قاصدين تحقيق نفس الغاية . وبعد مرور وقت على متابعة نتائج الدراسات العلمية في مجالات الاتصال بصفة عامة ، والاتصال المؤسسي بصفة خاصة ، تبين أنه قد يحدث إلتباساً حول نتائج هاتين المحاولتين . وقد يكون هذا الإلتباس شكلياً بكثير منه موضوعياً ، ولكنه قد يؤدي إلى ضعف الرؤية أمام الباحثين الذين عليهم أن يواصلوا السير في نفس الطريق ، للوصول بالغاية التي حققتها هذه المحاولات الأولى إلى كل أبعادها .

ولما كانت المحاولتان اللتان قمنا بهما يعتبران من الناحية العلمية أكثر وضوحاً في نتائجهما من المحاولات الأخرى السابقة عليهما ، بل إن هذه المحاولات السابقة علينا تعتبر محدودة للغاية ، فإنه يكون من المهم والضروري القيام بمحاولة علمية جديدة تستهدف تأصيل مفهوم العلم في العلاقات العامة من أجل إزالة الإلتباس الذي قد يحدث في مواجهة المحاولتين السابقتين لنا ، ولوضع نقطة بداية أكثر قوة ووضوحاً للدراسات التالية .

### فديد مشكلة البحث :

إن قيام علم العلاقات العامة داخل إطار المفاهيم الصحيحة للعلم بكل مواصفاتها وأسسها وأركانها ، وبالدرجة التي توفر لهذا العلم استقلاله وتميزه وعلاقته الصحيحة بالعلوم الاجتماعية الأخرى ، يعتبر هدفاً

ونستطيع هنا أن نحدد هذه المشكلة على شكل تساؤل ، نسعى إلى وضع إجابة واضحة ومحددة عليه ، وهو : كيف يمكن تأصيل مفهوم موحّد وواضح لعلم مستقل و متميز للعلاقات العامة ، ويقوم عليه كيان قادر وفعال ، ويتشكّل به قاعدة لعلم اجتماعي تطبيقي له تفردّه بين العلوم الاجتماعية الأخرى ، وله قدرته على تحديد انتماءاته العلمية والتطبيقية الصحيحة ؟ .

إن الإجابة على هذا التساؤل لا تستهدف الوصول إلى قيام علم العلاقات العامة بكل أسسه وأركانه ، فهذه لا تحدث إلا نتيجة لجهود عديدة ومكثفة لباحثين كثيرين ، ولكنها تستهدف وضوح المجال المتخصص والمتميز لهذا العلم ، داخل إطار نظرة موحدة إلى مفهومه المستمد من هذا المجال المتخصص الواضح والمتميز ، وبكل ما يعنيه هذا الوضوح والتحديد من وضوح العلاقات وتحديدّها ، ويشكّل بهذا كله البداية الحقيقية لهذا العلم .

### منهج البحث وخطواته :

ينتمي هذا البحث إلى الدراسات الوصفية ، ويعتمد على منهج التحليل المقارن ، لتحقيق الغاية التي يسعى إليها ، حيث يحتاج إلى الملاحظة والمقارنة والاستنتاج والاستشهاد بين دراسات علمية متخصصة ، ليصل بالنتائج الصالية إلى أبعاد أكبر تتحقق بها الإجابة المستهدفة هنا على التساؤل الذي تقوم عليه مشكلة هذا البحث .

وبناء على ذلك ، نستطيع أن نحدد الخطوات التي تصل بنا في مجموعها إلى الإجابة المستهدفة هنا ، فيما

أساسياً لأسباب كثيرة .

فقيام هذا العلم يعني وضوح المضمون الذي تقوم عليه نتائج علمية ومقررات دراسية لها تميزها ، وبالتالي ، يكون لها القدرة على حسم مشكلة إنتماء العلاقات العامة داخل الجامعات ، كعلم له كيانه ومجاله واستقلاله وتميزه .

وقيام هذا العلم أيضاً يعني علاقة صحيحة تقوم على التأثير المتبادل بين العلاقات العامة كعلم اجتماعي ، والعلوم الاجتماعية الأخرى ، فتعطي بقدر ما تأخذ ، وتؤثر بقدر ما تتأثر . وتصبح بذلك علماً اجتماعياً له قوامه الواضح والمحدد .

وقيام هذا العلم كذلك ، يوفر للعلاقات العامة جانبها النظري متكاملأ مع جانبها التطبيقي ، ليحل مشكلاتها ويثريها ، ويعطيها كياناً متفاعلاً ومثمراً ، شأنها في ذلك شأن العلوم التطبيقية الأخرى ، كالطب والهندسة والقانون ، بل إن هذا الكيان المتكامل يوفر لها وضوحاً كافياً في مواجهة الإدارة العليا بالمنظمات المعاصرة ، فتحسن تطبيقها .

لكننا في مواجهة المحاولات العلمية المحدودة التي حاولت وضع بداية للوصول إلى هذه الغاية ، وفي مواجهة المحاولتين اللتين قمنا بهما لنضع لبنة فوق المحاولات السابقة ، وجاءت نتائج الدراسات العلمية في مجالات الاتصال لتضع أمامهما شيئاً من اللبس والغموض ، حتى ولو كان شكلياً بأكثر منه موضوعياً ، نجد أنفسنا في مواجهة مشكلة علمية هامة .

غابتنا واضحة كذلك .

ولكى نصل إلى ما نهدفه هنا ، ينبغي أن نعرض لمفاهيم العلم التي استخدمتها هذه الدراسات ، وأن نعرض لما تقصده بها ، ونقارن بينها وبين المفاهيم الصحيحة التي تستخدمها العلوم الأخرى التي اكتسبت رسوخاً ونضجاً ، وعلى ضوء هذا التحليل ، يتضح هدفنا ، وخاصةً وأن هناك من يعتبر مضمون هذه الدراسات علماً بالمعنى الصحيح !! .

وإذا عدنا إلى البداية التاريخية لتدريس العلاقات العامة بالجامعات ، وجدنا الجذور التي تمتد إليها الدراسات الحالية في فهمها لما يعنيه علم العلاقات العامة . ففي سنة ١٩٢٢ بدأت جامعة نيويورك الأمريكية تدريس أول مقرر في العلاقات العامة . وعهدت بتدريسه إلى إدوارد بيرنز E. Bernays وكان وقتها مستشاراً للعلاقات العامة . وظل يدرس هذا المقرر ثلاثين عاماً . ولقد أصدر إدوارد بيرنز E. Bernays في بداية عمله بالجامعة أول كتاب في العلاقات العامة بعنوان Crystallizing Public Opinion . وقد خلا مسمى الكتاب من مصطلح العلاقات العامة ، لأن هذا المصطلح لم يكن شائعاً بدرجة كبيرة في تلك الأيام ، وقد تناول هذا الكتاب مبادئ الممارسة المهنية وأخلاقياتها وكيفية تعاملها مع الرأي العام .<sup>(٧)</sup>

وهذه الحقيقة التاريخية تؤكد على أن أول من عمل بتدريس العلاقات العامة كان مهنياً ، وأول من وضع كتاباً في العلاقات العامة كان مهنياً أيضاً ، ومضمون الكتاب ذاته كان مهنياً كذلك . وهذا يعني أن أساسيات التراث

يأتي أولاً : اتجاهات الدراسات العلمية الحالية نحو علم العلاقات العامة .

ثانياً : المحاولة الأولى التي قمنا بها لتحديد مفهوم العلم في العلاقات العامة .

ثالثاً : المحاولة الثانية لنا نحو تحديد مفهوم العلم في العلاقات العامة .

رابعاً : المدخل إلى تأصيل مفهوم العلم في العلاقات العامة .

خامساً : الخطوات التي تؤدي إلى تأصيل مفهوم العلم في العلاقات العامة .

سادساً : الاعتبارات التي تحكم التطبيق .

سابعاً : الخلاصة والتوصيات .

من الواضح هنا أننا بدأنا من حيث انتهينا وأنتهى غيرنا ، لكي نبني مدخلاً إلى نظرة موحدة نحو تأصيل مفهوم العلم في العلاقات العامة ، ثم إلى الخطوات التي تتحدد بها هذه النظرة الموحدة ، وهذا التتابع والتكامل يؤدي بنا إلى الإجابة المستهدفة هنا .

أولاً : اتجاهات الدراسات العلمية الحالية نحو علم العلاقات العامة :

تهدف هذه الخطوة إلى بيان ما إذا كان مفهوم العلم واضحاً وناضجاً في دراسات العلاقات العامة الحالية ، أم لا ، لأنه إذا كنا نبحث عن تأصيل مفهوم العلم في العلاقات العامة ، فإنه لا بد أن يكون موقفنا واضحاً من تلك الدراسات التي استخدمت مصطلح العلم ، حتى تكون



المهنية لها ، أى على الجانب التطبيقي ، وأن كل ما يعرف بالتراث العلمى لها ليس إلا توصيفاً لممارستها المهنية . وهذا يعنى أن تلك الدراسات التى استخدمت مصطلح العلم ، لم تكن تقصد مفهوماً سليماً لمعرفة علمية منظمة ومتخصصة ، وتشكل جانباً نظرياً لعلم تطبيقي .

وهناك فرق شاسع بين أن تمارس العلاقات العامة بطريقة علمية منظمة وبعيدة عن العشوائية والاجتهادات الذاتية ، وبين أن يكون لها جانبها النظرى الذى يشتمل على النظريات والقوانين التى تصف الظواهر وحركتها ، وتثرى جانبها التطبيقي وتتكامل معه . ومن الواضح أن العلاقات العامة تعيش منذ نشأتها فى إطار الحالة الأولى فقط ، ولم تعرف بعد مضمون الحالة الثانية .

ولقد اعترفت المحاولات العلمية التى قمنا بها وقام بها غيرنا بهذا الفارق الشاسع بين الحالتين . ولئن كانت هذه المحاولات وقفت عند حدود هذا الاعتراف ، وحاولت أن تضع بعض معالم الجانب النظرى ، بتحديد مجاله المتخصص والمتميز ، إلا أنها لم تتقدم خطوة واحدة أخرى على هذا الطريق الصحيح ، الذى لا يزال فى حاجة إلى جهود مضنية .

ولعل أول دعوة إلى علم العلاقات العامة بمفهومه الصحيح شكلاً ومضموناً ، رغم أنها لم تستخدم مصطلح العلم ، كما فعلت بعض الدراسات السابقة عليها والتالية لها ، هى تلك الدعوة التى جاءت فى الدراسة التى قدامها نورمان هارت N. Hart إلى المؤتمر الدولى الثامن للعلاقات العامة ، والذى عقد فى لندن سنة ١٩٧٩ إلى التأكيد على الجانبين العلمى والتطبيقي للعلاقات العامة ،

العلمى الحالى للعلاقات العامة ذات طبيعة مهنية . كما أنه يعنى أن كل من سار على الدرب بعد ذلك ، كان اتجاههم مهنيًا ، حتى ولو أطلقوا على هذا التراث المهني مصطلح علم العلاقات العامة .

ولكى نؤكد هذا الاستنتاج ، نستطيع أن نقارن هنا بين تعريفين للعلاقات العامة : أحدهما استعمل مصطلح العلم ، والآخر نظر إليها نظرة وظيفية مهنية ، لكن ترى مدى انعكاس مصطلح العلم على إحداث فروق بين التعريفين .

ففى دراسة قام بها روبرت ريلى R. Rely جاء فى تعريفه للعلاقات العامة أن ممارستها فن وعلم اجتماعى ، يتصل بتحليل الاتجاهات والتنبؤ بنتائجها ، وتقديم المشورة للإدارة العليا ، وتطبيق برامج اتصال مخططة ، تستهدف خدمة المصالح الأساسية للمنظمات والجماعات التى تهتمها .<sup>(٤)</sup>

وفى دراسة أخرى قام بها فراسر سايتل F. Sei- te قدم تعريفاً مهنيًا لها ، قال فيه : أنها وظيفة الإدارة التى تقيم بها اتجاهات الجماهير ، والتى تقدم بها السياسات والإجراءات التى تقوم بها داخل إطار المصلحة العامة بين منظماتها وجماهيرها ، والتى تنفذ بها برامج للاتصال تستهدف تحقيق الفهم والرضا بين الجماهير .<sup>(٥)</sup>

وبالمقارنة بين التعريفين ، لا نجد خلافاً كبيراً بينهما ، ولا نرى أى أثر لاستخدام مصطلح العلم الاجتماعى فى وصف العلاقات العامة ، وأنهما يتحدثان عن الممارسة

تحديد المجال المتخصص لجانبها العلمى النظرى ، بالكيفية التى تجعل منه علماً مميزاً ومنفرداً بين العلوم الاجتماعية التى ينتمى إليها ، تبين أن هناك اتجاهين أساسيين تسيطر عليهما الدراسات الحالية ، أجمعهما سام بلاك S. Blak فى دراسة له بقوله : إن ممارسة العلاقات العامة ينبغي أن تكون جزءاً مكملًا للإدارة ، وليست فقط أداة فى يدها . (٨)

وهذان الاتجاهان ينتميان معاً إلى المفهوم المهنى للعلاقات العامة . لكن أولهما وأقدمهما ينظر إليها نظرة وظيفية ، وبه تكون العلاقات العامة أداة فى يد الإدارة العليا . أما ثانيهما ، فإنه ينظر إليها نظرة اجتماعية ، وبه تكون جزءاً مكملًا للإدارة العليا . ويمثل الاتجاه الأول ما هو كائن وواقع بالفعل فى تطبيقات العلاقات العامة . بينما يمثل الاتجاه الثانى ما ينبغي أن تكون عليه ، فالاتجاه الثانى تطوير للاتجاه الأول ، ولكنهما يعبران عن المفهوم المهنى لها .

والعلاقات العامة ، من زاويتها الوظيفية ، تنظر إلى نفسها على أنها خدمة تؤدي إلى كل منظمة فى مواجهة الجماعات المرتبطة بها داخياً وخارجياً . ومن ثم ، فهى تتجه بالاتصال إلى التأثير على هذه الجماعات لخدمة المصالح الخاصة بالمنظمة .

وجوهر هذه الزاوية الوظيفية يقوم على أنها تتعامل مع ديناميكية كل جماعة من الجماعات التى تهتم المنظمة ، كمؤثر خارجى على الاتجاهات الفردية لأعضائها ، محاولة بهذا التأثير الذى تمارسه من خارج كل جماعة ، أن تتجه ديناميتها وجهة تخدم المصالح الخاصة للمنظمة ، والمنظمة

والربط بينهما بطريقة صحيحة ، ومنع الخلط بين الممارسة المهنية لها ومضمونها العلمى . واقترح نورمان هارت N. Hart فى دراسته أن يقوم الجانب العلمى على المفاهيم والنظريات والقوانين ، وأن يقوم جانبها المهنى على تطبيق هذه المفاهيم والنظريات والقوانين خلال الممارسة العملية لها . (٩)

ويؤخذ على هذه المحاولة أنها لم تخرج بمفهومها عن الإطار الدراسى الأكاديمى ، ولم تتقدم خطوة أخرى لتضع تصوراً للكيفية التى يمكن بها تحقيق دعوتها . ولم تأت بعدها محاولات علمية أخرى ، فيما نعلم ، لكى تكمل الطريق إلى هذه الغاية ، أو حتى لتضع خطوة أخرى على هذا الطريق . وبقيت هذه الدعوة حبيسة الجدران التى انطلقت داخلها وبدون أن تتجاوزها إلى ما وراءها فى أى من المجتمعات الأوروبية أو الأمريكية .

ثانياً : المحاولة الأولى لنا لتحديد مفهوم العلم فى العلاقات العامة :

كانت الدعوة التى أطلقها نورمان هارت N. Hart بداية لهذه المحاولة التى قمنا بها سنة ١٩٨٥ . (١٠)

لكن غموض الدعوة ، من ناحية ثانية ، أفقدنا البوصلة التى تشير إلى كيفية تحقيق غايتها . ولم نجد أمامنا إلا تراثاً مهنيًا إلى جانب ما هو معروف فى العلوم الأخرى من مفاهيم وأركان أساسية . وكان هذا القليل الذى بين أيدينا هو الذى شكل المصادر الأساسية التى اعتمدنا عليها .

وبالعودة إلى التراث المهنى للعلاقات العامة ، لنحاول

وأبعادها .

ولقد استطاعت دراسة أخرى قمنا بها ، أن تقرب ما بين المفهومين الوظيفي والاجتماعي للعلاقات العامة ، بحيث تجعل منهما أساساً مشتركاً لقيام المجال المتخصص والمميز لعلم العلاقات العامة ، كما تصورها في تلك الفترة ، أي في سنة ١٩٨٥ .<sup>(٩)</sup>

فقد تبين أن النظام البنائي لكل مجتمع يقوم على عناصر متتالية ومتداخلة ومتكاملة . فالمجتمع يعتبر جماعة واحدة ، يمكن أن يطلق عليها الجماعة الأكثر تعقيداً . ومنها تتفرع جماعات معقدة ، يطلق عليها المنظمات التي تنظم أوجه الحياة الاجتماعية المشتركة كلها . وكل جماعة معقدة تتفرع إلى جماعات مركبة ، تضم نوعيات من الجماعات البسيطة ، وكل جماعة بسيطة تتكون من عدد من الأفراد . وكل جماعة مركبة تتكون من عدد من الجماعات البسيطة . وكل جماعة معقدة تتكون من عدد من الجماعات المركبة . وكل جماعة أكثر تعقيداً من عدد الجماعات المعقدة . وأساس قيام هذه الجماعات جميعها هو المصالح المشتركة لأعضائها .

وبهذه الكيفية تبدو صفات التوالى والتداخل والتكامل ضرورة حتمية ، لكي تعطى لكل جماعة مضمونها ، وتعطى للجماعات كلها قدرتها على إقامة نظام بنائي محكم ، سواء لكل منظمة أو لكل مجتمع . وبهذا الوضع ، يصبح مفهوم دينامية الجماعات بجانبها ، سواء داخل كل جماعة أو بين الجماعات التي تتشكل منها منظمة معينة أو مجتمعاً معيناً ، أكثر وضوحاً ، وأكثر قدرة على الجمع بين المفهومين الوظيفي والاجتماعي للعلاقات العامة

هنا ليست طرفاً متساوياً مع كل جماعة من الجماعات المرتبطة بها كطرف مقابل . والتأثير هنا ليس متبادلاً بين الطرفين ، وإنما هو تأثير هابط من أعلى إلى أسفل . ولذلك ، تستخدم العلاقات العامة فنون الإقناع لإحداث هذا التأثير على الجماعة أو الجماعات المستهدفة .

وأما من الزاوية الاجتماعية ، فإن العلاقات العامة تتعامل مع المنظمات المعاصرة والجماعات المرتبطة بها تعاملًا متوازنًا ، على أساس أنها تطبيق للفلسفة الاجتماعية تقوم على المسؤولية الاجتماعية لهذه المنظمات ، وتنطلق من دائرة المصالح المشتركة بينها وبين الجماعات المرتبطة بها ، ودور العلاقات العامة هو تحقيق المناخ الملائم بين الطرفين لتحقيق مصالحهما المشتركة .

ولذلك ، تتعامل العلاقات العامة ، من هذه الزاوية الاجتماعية ، مع الإدارة العليا كجماعة تمثل طرفاً مقابلًا لكل جماعة أخرى ترتبط مع المنظمة بمصلحة أو أكثر . والتعامل مع دينامية هذه الجماعات يتم من داخل كل منها ، لأن العلاقات العامة تحاول بالاتصال هنا أن تؤثر على العوامل النفسية والاجتماعية المشكلة لدينامية كل جماعة ، إلى جانب ما يمكن أن تقوم به كمؤثر خارجي عنها . ولذلك ، فهي تعتمد على فنون الاقتناع المشترك .

ومن الواضح هنا ، أن كلا الزاويتين تقوم على دينامية الجماعات ، لأن دينامية الجماعات كمصطلح علمي ، تستخدم في اتجاهين : أحدهما يتصل بدينامية الجماعة الواحدة ، أي بحركة التفاعل الهادف داخلها ، وثانيهما ، يتصل بالعلاقات المتبادلة بين الجماعات الإنسانية ، أي بحركة التفاعل الهادف بين هذه الجماعات ، بكل أشكالها

في مواجهة الظواهر التي يواجهها هذا العلم ، لتصبح إطاراً لحركة الباحثين .

### ثالثاً : المحاولة الثانية لتحديد مفهوم العلم في العلاقات العامة :

تأتى دوافع هذه المحاولة الثانية لنا متمثلة في نتائج بعض الدراسات التي جعلت الطريق إلى وضع مفهوم للعلم في العلاقات العامة أكثر وضوحاً . وكان علينا أن نستثمر هذه النتائج في محاولة أخرى لتحقيق نفس الغاية بأسلوب أكثر توافقاً مع ما توصلنا إليه وتوصل إليه غيرنا في مجالات تشترك فيها العلاقات العامة مع علوم اتصالية أخرى .

فلقد أصبح واضحاً أمام الباحثين أن المعرفة العلمية في مجال الاتصال مبعثرة على مجالات علمية كثيرة ، كالاتنربولوجيا والإدارة والهندسة واللغة والفلسفة وعلم النفس وعلم الاجتماع وعلم الفسيولوجيا ، وغيرها ، وأن هناك أثراً سلبية تعمق تكامل الرؤية وشمولها لظاهرة أساسية في المجتمع الإنساني ، وهي ظاهرة الاتصال ، التي تحرك كل العمليات والعلاقات والنظم الاجتماعية ، وتقوم عليها مهن ومنظمات اتصالية متخصصة لها دورها الحيوي لكل الأفراد والجماعات . كما أصبح واضحاً لهؤلاء الباحثين عجز هذه العلوم عن متابعة إنجازات هذه الظاهرة وتطور أساليبها ووسائلها بكل ما تعنيه من إنعكاسات على الحياة الاجتماعية للإنسان ، ونتجت عن هذه الملاحظات جميعها محاولات علمية أجنبية لبثورة مجال متخصص واحد لهذه الظاهرة ، ويقوم عليه علم متخصص واحد .

، وبالتالي ، يصبح هذا التصور مدخلاً سليماً إلى قيام علم العلاقات العامة ، والذي عرفناه كما يلي :

علم العلاقات العامة هو الدراسة العلمية لدينامية الجماعات المعقدة داخل البيئات المنظمة لها ، ومعروف أن الجماعات المعقدة هي المنظمات المعاصرة ، وأن البيئات المنظمة لها ، هي بيئة العمل داخلها والبيئة الاجتماعية حولها .

وعلم العلاقات العامة بهذا التعريف لا يقوم على الاتصال ، وإنما يقوم على تحليل دينامية الجماعات المعقدة ، بكل ما يتفاعل داخل هذه الجماعات المشكلة لكل منها والجماعات التي تتعامل معها إلى جانب كل ما يؤدي إلى تفاعل العلاقات بينها من عوامل نفسية واجتماعية بالغة التعقيد . وهذا يعنى أن الجانب النظري من علم العلاقات العامة يهتم بتحليل حركة التفاعل الهادف وما يشكلها داخل هذه الجماعات وبينها ، بينما يهتم الجانب التطبيقي أو المهني بالاتصال وفنونه وما يستهدفه من إقناع واقتناع يحرك به هذه الدينامية إلى وجهة مقصودة وغايات محددة . ويكون الجانب النظري هنا أوسع مفهوماً ، ويكون هو القاعدة التي يقوم عليها التطبيق ، ويكون التكامل بين النظرية والتطبيق واضحاً والتفاعل بينهما مثمراً وفعالاً ، ويصبح للعلاقات العامة ، بهذا التكامل والتفاعل مفهومها كعلم اجتماعي تطبيقي له مجاله التخصصي وله تميزه واستقلاله وقدرته على أن يتفاعل بإيجابية مع العلوم الاجتماعية الأخرى . ولقد أقنعا على هذه النتيجة تصوراً كاملاً حول الكيفية التي يمكن أن يحدث بها تكاملاً منهجياً بين وحدة الفكر وشموله ومنهجه

أى منهما خطوة نحو توضيح الكيفية التى يمكن بها تحقيق الغاية ، إلا أنها أثاراً كثيراً من التساؤلات حول العلاقة بين الاتصال كظاهرة عامة ، والعلاقات العامة كمهنة تقوم عليها ؟ وهل يمكن أن يترتب على هذه تأثير على ما انتبهنا إليه فى محاولتنا الأولى حول تعريف علم العلاقات العامة ، على أساس التراث المهنى وحده ، وبدون نظر إلى هذه العلاقة ؟ .

ولقد قمنا بدراسة علمية لإثبات طبيعة العلاقة بين العلاقات العامة ، كممارسة مهنية تقوم على الاتصال ، والاتصال كظاهرة اجتماعية لها استخداماتها فى المنظمات المعاصرة داخل إطار ما يسمى بالاتصال المؤسسى ، وهو أحد الأشكال التطبيقية الرئيسية لظاهرة الاتصال . وانتصت هذه الدراسة إلى أنه إذا كانت العلاقات العامة نشاطاً اتصالياً إقناعياً يستهدف تحقيق الثقة والسمعة الطيبة فى كل منظمة ، ويستهدف تكوين مناخ نفسى واجتماعى ملائم بين المنظمة والجماعات المرتبطة بها من خلال إقناعها بأن المنظمة فرد اعتبارى يسعى إلى تحقيق مصالحها بقدر سعيه إلى تحقيق مصالحه ، فإن العلاقات العامة ، بهذا المفهوم المهنى ، تمارس نشاطها من خلال النظام الاتصالى للمنظمة كلها داخل إطار أهدافها الخاصة . ولذلك فهى جزء أساسى من هذا النظام الاتصالى وفرع من فروعها ، وإن كانت لها طبيعتها الخاصة وأغراضها الخاصة . (١٢)

وبالتالى اتجهت محاولتنا الثانية إلى إيجاد علاقة بين الاتصال كظاهرة اجتماعية عامة يمكن أن يقوم عليها علم عام ، وبين الاستخدامات أو الأشكال التطبيقية الرئيسية

وقد اتجهت بعض هذه المحاولات العلمية إلى إثبات إمكانية قيام علم عام للاتصال ، بهدف توفير صفاتى الشمول والعمق للنتائج التى انتهت إليها العلوم الاجتماعية والنفسية والطبيعية التى اهتمت بظاهرة الاتصال من زوايا عديدة ، بحسب طبيعة اهتمام كل منها . ويمكن أن نصف هذا الاتجاه بأنه اتجاه نظرى عام . ومن أهم تلك الدراسات التى أخذت به ، تلك الدراسة التى قام بها أوبراى فيشر Aubrey Fisher حيث ركز على إمكانية قيام علم الاتصال العام ، كعلم اجتماعى ، بدون أن يشير إلى ضرورة تفريعه ، وإن كان قد تحفظ فى مواجهة النتائج التى وصل إليها ، بسبب وجود بعض المسائل التى لا تزال تعوق هذه الغاية . (١٣)

واتجهت دراسات أخرى إلى إثبات إمكانية قيام علم الاتصال العام ، مع إمكانية تفريعه إلى علوم أخرى فرعية ، تتوافق مع الطبيعة الخاصة لظاهرة الاتصال واستخداماتها فى المجتمعات المعاصرة . وعلى الرغم من أن هذا الاتجاه يمثل خطوة متقدمة على الاتجاه الأول ، إلا أنه لم يوضح الكيفية التى يمكن بها تحقيق غايته ، وإنما أوضح فقط الأسباب التى تدعو إلى تحقيق هذه الغاية . ويمكن أن نصف هذا الاتجاه بأنه نظرى متخصص . ومن أهم تلك الدراسات التى أخذت بهذا الاتجاه ، الدراسة التى قام بها روبرت ساندرز R. Sanders ، والتى قال فيها : « إنه إذا كان قيام علم الاتصال العام يمثل ضرورة لها مغزاها ، فإن تفريعه إلى علوم فرعية لا يقل أهمية لأسباب اجتماعية . (١٤)

ورغم أن هذين الاتجاهين اتسما بالعمومية ، ولم يتقدم

والعلاقات العامة أحدها ، إلا أن وجود تعريف لعلم العلاقات العامة إنتهت إليه محاولتنا الأولى ، وهو تعريف يبدو من ظاهره أنه لا يتوافق ما ما انتهينا إليه في تعريفنا لعلم الاتصال المؤسسي ، خلق وضعاً غامضاً في مواجهة ما نحرص عليه من ضرورة قيام علم للعلاقات العامة على أساس من التخصص والانفراد والاستقلالية والتميز ، وكان هذا الوضع الغامض أساساً لقيام مشكلة هذا البحث الذي بين أيدينا الآن ، بكل ما تقوم عليه من تساؤلات ، نحاول أن نصل من خلال الإجابة عليها إلى إزاحة هذا الغموض ، ووضع علم العلاقات العامة على بداية طريق أكثر وضوحاً وأكثر تحديداً للعلاقة بينه وبين العلوم التي ينتمى إليها .

رابعاً : المداخل إلى تاصيل مفهوم العلم في العلاقات العامة :

لقد تبين أننا انتهينا إلى تعريفين ، كل منهما امتداد لمحاولات علمية محدودة وغامضة ، سواء في مجال الاتصال بصفة عامة أو ف مجال العلاقات العامة بصفة خاصة . وتبين أن كلا التعريفين انطلق من زاوية تختلف عن الزاوية التي انطلق منها الآخر . وتبين أيضاً أن كلاهما يبدو مختلفاً عن الآخر . فالأول عبر عن العلاقات العامة وحدها بناء على تراث مهني متراكم ولم ينظر إلى العلاقة بينها وبين ما تنتمي إليه من علوم الاتصال الأخرى . والثاني عبر عن الاتصال المؤسسي وانتمائه إلى ما هو أعلى منه ، ولكنه لم ينظر إلى ما يتفرع عنه ، وخاصة فيما يتصل بالعلاقات العامة .

ويذا كل تعريف وكأنه يقف على شاطئ بعيد عن

والفرعية التي يمكن أن يستقل كل منها بفرع من هذا العلم الهام ، على أساس وحدة فكرية تجمع بينهما من ناحية ، وتميز بينها من ناحية أخرى على أساس الطبيعة الخاصة لكل علم فرعي منها . (١٣)

وتبين أن هذه الوحدة الفكرية التي تستطيع أن توفر هذه الصفات الأساسية تكمن في الطبيعة المشتركة بين الاتصال وأشكاله المتخصصة ، فهي جميعها تقوم على إنتاج المعاني واستهلاكها لتحقيق غايات محددة ، باستخدام وسائل معينة داخل أطر ومواقف معينة .

ولقد أقمنا على هذه الوحدة الفكرية تعريفات محددة للمجالات المتخصصة لكل من الاتصال كعلم عام وأشكال التطبيقية الرئيسية كعلوم فرعية ، وهي الاتصال الجماهيري وما يتفرع عنه من صحافة وإذاعة وسيتما ، والاتصال الشخصي وما يتفرع عنه من استخدامات اجتماعية يومية في الجماعات الصغيرة والكبيرة ، والاتصال المؤسسي وما يتفرع عنه من استخدامات تنظيمية إدارية وتسويقية وعلاقات عامة . ولكننا لم نتطرق إلى تفصيل التعريفات الخاصة بالعلوم الأكثر تفرعاً ، على أساس أن هذه الغاية يمكن أن يقوم بها الباحثون المتخصصون في كل علم فرعي منها .

وعلى هذا الأساس ، كان تعريفنا للاتصال المؤسسي ، إنه العلم الذي يدرس عمليات إنتاج المعاني واستهلاكها لتحقيق غايات تنظيمية معينة من خلال وسائل شخصية وجماهيرية داخل أطر موقفية تنظيمية واجتماعية .

وإذا كنا لم نتناول في هذه المحاولة الثانية تعريف العلوم الأكثر تفرعاً من علم الاتصال المؤسسي ،

لكي تفرق بينهما .

٣ - أن تكون الطبيعة المميزة لكل فرع من فروع علم الاتصال المؤسسي ، سواء في المضمون أو الاستخدامات أو الغايات أساساً لهذا التفرع .

٤ - أن تكون التغييرات التي تحدث للمحاولات السابقة محدودة بحدود الحاجة إليها ، لأن هذه المحاولات جميعها تمثل تراثاً علمياً يبني عليه ولا يهدم ، ليبني غيره ، بمعنى أن تكون محاولتنا هنا إضافة أصيلة لها ما يبررها .

إن هذا المدخل ، بهذه الأسس التي يقوم عليها ، يمثل إطاراً يحكم الحركة نحو تأصيل مفهوم العلم في العلاقات العامة ، بكل ما تعنيه هذه الحركة من خطوات متتالية ومتكاملة ، تشكل معاً صورة شاملة وواضحة ومحددة لمفهوم هذا العلم وعلاقاته .

**خامساً : الخطوات التي تؤدي إلى تأصيل مفهوم العلم في العلاقات العامة :**

نستطيع هنا أن نقسم هذه الخطوات داخل إطار الحدود التي رسمها المدخل إلى تأصيل مفهوم العلم في العلاقات العامة ، إلى ثلاثة أقسام : أولاً ، يضم عدداً من الخطوات التمهيدية المبنية على نتائج مسلم بها ، وثانيهما ، يضم هداً من الخطوات الأساسية التي تقوم على إستنتاجات مبنية على ما تعنيه الخطوات التمهيدية ونتائجها المسلم بها ، وثالثها ، يضم هداً من الخطوات المقارنة بين النتائج التي انتهينا إليها في القسمين السابقين ، وتستهدف هذه المقارنة توضيح النقاط التاصيلية فيما توصلنا إليه .

الشاطيء الذي يقف عليه الآخر . ومن هنا كان لا بد أن نضع مدخلاً يؤصل العلاقة بينهما بكل ما يترتب على ذلك من تبييرات تحتها أصالة المفاهيم في العلوم الراسخة .

ويعد دراسة لكلا المحاولتين اللتين أنتجتا هذين التعريفين ، بكل ظروفهما وطييعتهما ومعانيهما ، انتهينا إلى أن المدخل إلى تأصيل مفهوم العلم في العلاقات العامة ينبغي أن يقوم على عدد من الأسس التي تؤدي إلى خطوات متتابعة ومتكاملة ، تتحقق بها الغاية التي نستهدفها هنا . ويمكن إجمال هذه الأسس فيما يلي :

١ - أن تكون العلاقة البنائية الوظيفية واضحة تماماً بين الاتصال كعلم عام ، والاتصال المؤسسي كعلم فرعي ، والعلاقات العامة كعلم أكثر تفرعياً . وبهذه العلاقة يصبح مفهوم العلم في العلاقات العامة امتداداً طبيعياً لجهود الدراسات الأجنبية واستكمالاً لها . وبالتالي تكون لمحاولتنا هنا جذور علمية توفر لها الأصالة والعمق ، وهما صفتان لازمتان لأي علم متخصص ينتمى إلى حقول المعرفة العلمية .

٢ - أن تقوم هذه العلاقة البنائية الوظيفية على نفس الوحدة الفكرية التي قامت عليها نفس العلاقة بين الاتصال وعلومه الفرعية بصفة عامة . وهذه الوحدة الفكرية تؤكد قوة الانتماء بين العلاقات العامة كعلم اتصالي ، والعلوم الاتصالية الأخرى . كما تؤكد على الطبيعة المشتركة بين الاتصال وأشكاله المتخصصة ، حيث تقوم جميعها على عمليات إنتاج المعاني واستهلاكها لتحقيق غايات معينة ، باستخدام وسائل معينة ، داخل أطر ومواقف معينة . ثم تأتي الطبيعة المميزة لكل منها

### القسم الأول : الخطوات التمهيدية :

١ - الاعتراف بأن الاتصال وفروعه وتطبيقاته يحدث داخل الجماعات الإنسانية وبيئتها على أساس أن لكل فرد ينتمى إلى عدد من الجماعات المتنوعة داخل المجتمعات المعاصرة ليشبع حاجاته الأساسية ، وتنقسم هذه الجماعات إلى جماعات أولية أو نفسية وجماعات اجتماعية ، وتعرف الجماعات الأولية أو النفسية بأنها تلك الجماعات التي تتكون كل منها من فردين أو أكثر ، بينما تعرف الجماعات الاجتماعية بأنها تعنى المنظمات المعاصرة ، والتي تقوم كل منها على عدد من الجماعات الأولية أو النفسية ومستوياتها الأكثر تركيباً . وهذه الجماعات جميعها ، سواء كانت أولية أو اجتماعية تستهدف تحقيق هدف معين ، ويقوم بين أعضائها اعتماد متبادل ومصالح متبادلة ، واتصال متبادل وتأثير متبادل ، ويضمهم إطار ثقافي مشترك .<sup>(١٦)</sup>

٢ - الاعتراف بأن دينامية الجماعات تعنى حركة التفاعل الهادف بين أعضاء الجماعة الواحدة ، وبينهم وبين أعضاء الجماعات الأخرى ، والتي بها تحقق أهدافها ومصالحها المشتركة ، وهي التي تشكل ألوان الصراع والمنافسة والتعاون والتوافق داخل الجماعة الواحدة ، وبينها وبين الجماعات الأخرى بكل ما تعنيه من أبعاد ، وما ينتج عنها من مشكلات ، وما تصنعه من علاقات.<sup>(١٧)</sup>

٣ - الاعتراف بأن الاتصال هو الذي يحدث حركة التفاعل الهادف الذي تعنيه دينامية الجماعات الإنسانية بكل أبعادها . وتتوقف شدة هذه الحركة أو ضعفها على درجة الاتصال بين أعضاء الجماعة الواحدة أو بين

الجماعات التي تربطها مصالح مشتركة . ويقصد بدرجة الاتصال هنا الكم والنوع معاً ، فهي تعنى مدى توفر شبكات الاتصال ، بكل ما تعنيه من فرص متاحة وإمكانات ميسرة للاتصال . كما تعنى الكيفية التي يتم بها الاتصال ، أي الكيفية التي تستخدم بها شبكات الاتصال المتوفرة . وهذان المعنيان متكاملان ، ذلك لأنه قد تكون شبكات الاتصال متوفرة ، ولكن استخدامها لا يتم بطريقة إيجابية وفعالة ، أو أنه يساء استخدامها .<sup>(١٨)</sup>

٤ - الاعتراف بأن الاتصال يعنى معان كثيرة . وقد كان الوصول إلى معنى واحد أحد الأسباب أو الدوافع الأساسية لقيام محاولات علمية تتجه إلى تأصيل علم الاتصال العام . ويمكن هنا الاستشهاد بإحدى الدراسات العلمية التي حاولت أن تبين هذه المشكلة ، حيث عرفت بالمعاني المقصودة به ، وليس من خلال وضع تعريف محدد له ، فقد جاء في هذه الدراسة أن الاتصال يهدف إلى تحقيق التفاهم من خلال تبادل المعاني من فرد إلى آخر داخل الجماعة الواحدة أو بين جماعة وأخرى ، ويتم هذا التبادل باستخدام رموز ذات معان مشتركة .<sup>(١٩)</sup>

وعلى أساس هذه الحقائق والنتائج العلمية المسلم بها ، نستطيع أن نخرج بعدد من الاستنتاجات التي تشكل الخطوات الأساسية إلى تأصيل مفهوم العلم في العلاقات العامة داخل إطار المدخل الذي حددناه .

### القسم الثاني : الخطوات الأساسية :

١ - لا بد من الاعتراف بأن الاتصال وأشكاله الرئيسية والفرعية علوم تطبيقية لها جانبان : أحدهما نظري ، والآخر عملي ، ويقوم الجانب النظري على النتائج



فإن الجانب النظرى لهذه العلوم يقوم على الدراسة العلمية لطبيعة حركة التفاعل الهادف داخل هذه الجماعات وبينها ، والعوامل النفسية والاجتماعية التى تشكلها ، ولما تنتجها وتستهلكه من معان تحقق بها أغراضها ومصالحها ، ولما ينتج عن ذلك من نتائج ونظريات وقوانين . بينما يأتى الجانب التطبيقي لهذه العلوم لكى يستثمر ما ينتهى إليه الجانب النظرى فى توجيه حركة التفاعل الهادف وجهة مقصودة بما يتوافق مع الأغراض الخاصة لكل علم منها . وبهذا يتكامل الجانبان النظرى والعملى فى مفهوم كل علم من هذه العلوم .

٣ - طالما إننا نعترف بأن علوم الاتصال لتطبيقية ، فإن تفريعها وتحديد العلاقة بينها ينبغى أن يتم بناء على تطبيقات الاتصال فى الحياة الاجتماعية للجماعات الإنسانية ، وهنا يمكن القول : إن الاتصال علم عام ، يتفرع إلى ثلاثة علوم فرعية هى : علم الاتصال الجماهيرى ، وعلم الاتصال الشخصى ، وعلم الاتصال المؤسسى . وكل علم فرعى منها يتفرع إلى علوم أكثر تفريعاً بحسب تطبيقاتها العملية أيضاً . فعلم الاتصال الجماهيرى يتفرع إلى علوم الصحافة ، والإذاعة . وعلم الاتصال الشخصى يتفرع إلى علم الاتصال فى الجماعات الصغيرة ، وعلم الاتصال فى الجماعات الكبيرة . وعلم الاتصال المؤسسى يتفرع إلى علم الاتصال الإدارى ، وعلم الاتصال التسويقي ، وعلم العلاقات العامة .

٤ - إذا إستثنينا علم الاتصال الجماهيرى وفروعه ، وعلم الاتصال الشخصى وفروعه ، على أساس أنه كانت موضوعاً لدراسة سابقة لنا ، فإننا نركز هنا على تأصيل

القوانين والنظريات التى تشكل المعارف المتخصصة لمجالات الاتصال ، والتى يقوم عليها التطبيق العلمى ويتطور .

ولهذا الاعتراف أهميته البالغة ، لأن الاتصال بكل أنواعه اللفظية وغير اللفظية موزع على علوم كثيرة ، وقد توصلت هذه العلوم إلى نظريات تتعلق بالاتصال اللفظى وغير اللفظى ، ولكنها تنظر إلى الاتصال بكل أنواعه على أنه جزء من اهتماماتها وليس على أنه مجال متخصص ومستقل ومتميز .

ورغم أن الاتصال وأشكاله الرئيسية ، وهى الاتصال الجماهيرى ، والاتصال الشخصى ، والاتصال المؤسسى قامت عليها تطبيقات مهنية كثيرة كالصحافة ، والإذاعة ، والسينما ، والمؤتمرات ، والنسوات ، والإعلان ، والتسويق ، والعلاقات العامة ، وغيرها وأضافت من تجاربها الخاصة إلى ما أخذته من العلوم المهتمة بالاتصال ، إلا أن هذه العلوم لا تزال على نظرتها إلى الاتصال وأنواعه .

ومن ثم ، كان لا بد أن يكون الاعتراف بأن الاتصال وأشكاله وفروعه علوم تطبيقية لها كياناتها المستقل والمتميز ، نقطة البداية هنا إذا كنا نريد أن نصل إلى نظرة موحدة نحو تأصيل المفاهيم العلمية لهذه العلوم جميعها بصفة عامة ، ومفهوم العلم فى العلاقات العامة بصفة خاصة .

٢ - إذا كنا نقول أن الاتصال هو الذى يحرك دينامية الجماعات الإنسانية ويؤدى إلى التفاعل الهادف بين أعضائها ، وأن علوم الاتصال وفروعها علوم تطبيقية ،

الصحافة كفرع من علم الاتصال الجماهيري ، والصحف والمجلات التي تصدرها العلاقات العامة بمنظمة اقتصادية ، وجدنا فروقاً واضحة تقود في المقام الأول إلى الإطار التنظيمي الذي تصدر داخله صحف ومجلات العلاقات العامة ، وهي علم فرعي من علوم الاتصال المؤسسي .

وكذلك الحال بالنسبة لمؤتمر أو ندوة ، وهي من وسائل الاتصال الشخصي داخل إطار الاتصال في الجماعات الكبيرة ، وهو علم فرعي من علوم الاتصال الشخصي ، فإذا استخدمتها العلاقات العامة داخل منظمة اقتصادية معينة وفي مواجهة جماعة العاملين مثلاً ، وجدنا فرقاً كبيراً بين الاستخدامين . وهذا الفرق يعود إلى الإطار التنظيمي في استخدامات العلاقات العامة كأحد العلوم الأكثر تفرعاً من علم الاتصال المؤسسي .

أضف إلى ذلك ، أن التكامل بين وسائل شخصية ووسائل جماهيرية داخل إطار تنظيمي معين وفي مواجهة جماعة معينة داخل منظمة معينة يحدث فروقاً أخرى ، وهذه الحالات جميعها توضح أن الاتصال المؤسسي علم فرعي له كيانه واستقلاله وتمييزه .

#### علم الاتصال الإداري:

أحد فروع علم الاتصال المؤسسي ، وهو « يدرس عمليات إنتاج المعاني واستهلاكها ، لتحقيق غايات تتصل بالغايات الأساسية للمنظمات المعاصرة ، كاتخاذ القرارات ، وإدارة التغيير والأزمات ، وإدارة الصراع والمنافسة ، وما شابه ذلك ، باستخدام وسائل شخصية وجماهيرية معينة ، في مواجهة جماعات داخلية وخارجية ، داخل الأطر الموقفية التنظيمية والاجتماعية التي تجمع ما بين

مفهوم العلم النظري لعلم الاتصال المؤسسي وفروعه ، مع إعادة التركيز على علم الاتصال العام كنقطة بداية لا بد منها لربط الفروع بأصولها ، وذلك كما يلي :

#### علم الاتصال العام:

« هو العلم الذي يدرس عمليات إنتاج المعاني واستهلاكها ، لتحقيق غايات اجتماعية من خلال وسائل معينة ، وداخل إطار الحياة الاجتماعية المشتركة للجماعات الإنسانية بكل مستوياتها وعلاقاتها » وهنا تبدو النظرة العامة إلى المجال المتخصص الواسع لهذا العلم .

#### علم الاتصال المؤسسي:

أحد الفروع الرئيسية لعلم الاتصال العام . وهو علم « يدرس عمليات إنتاج المعاني واستهلاكها لتحقيق غايات تنظيمية من خلال وسائل شخصية وجماهيرية ، داخل أطر موقفية وتنظيمية » .

وهنا يبدو المجال المتخصص الفرعي لهذا العلم . فهو يقوم على نفس الوحدة الفكرية التي تقوم عليها علم الاتصال العام ، وهي عمليات إنتاج المعاني واستهلاكها ، ولكن غاياته محكومة بتطبيقاته داخل المنظمات المعاصرة وترتبط بأغراضها الخاصة . ومن ثم ، فهو يهدف إلى تحقيق غايات تنظيمية ثم إنه يستخدم وسائل شخصية وجماهيرية معاً داخل أطر موقفية وتنظيمية تحكمها وتحدد طبيعة استخدامها .

ولنضرب مثلاً على ذلك . فالصحف والمجلات ووسائل اتصال جماهيرية ، ولكننا إذا قارنا بين الصحف والمجلات التي تصدرها مؤسسة صحفية وتدخل في اهتمامات علم

هذه المنظمات والجماعات المرتبطة بها » .

#### علم الاتصال التسويقي ،

أحد فروع علم الاتصال المؤسسي . وهو « يدرس عمليات إنتاج المعاني واستهلاكها ، لتحقيق غايات تتصل بالسلعة أو الخدمة أو الفكرة التي تنتجها المنظمة ، باستخدام وسائل شخصية وجماعية معينة ، في مواجهة جماعات المستهلكين خارج المنظمة ، ودخل الأطر الموقفية الاجتماعية التي تجمع بينهم وبين المنظمة » .

#### علم العلاقات العامة :

أحد فروع علم الاتصال المؤسسي . وهو « يدرس ديناميكية المنظمات المعاصرة ، وهي تنتج المعاني وتستهلكها ، لتحقيق غايات مشتركة بينها وبين الجماعات التي تقوم عليها وترتبط بها ، باستخدام وسائل شخصية وجماعية ، داخل الأطر الموقفية التنظيمية والاجتماعية التي تجمع بين هذه الجماعات والمنظمة التي تهتما » .

وبذلك ، تأتي هذه التعريفات لتحدد المجال التخصص لكل علم فرعي ، داخل إطار علاقته بالاصول التي ينتمي إليها . ويكون علينا أن نقارن بينها لتحقيق النظرة التصيلية إلى المفاهيم التي تقوم عليها هذه العلوم جميعها بصفة عامة وعلم العلاقات العامة بصفة خاصة .

#### القسم الثالث : الخطوات المقارنة :

١ - يلاحظ هنا أن تعريفات علوم الاتصال التي ركزنا عليها تقوم جميعها على ديناميكية التفاعل الهادف داخل الجماعات الإنسانية وبينها ، والتي تنتج المعاني وتستهلكها لتحقيق أغراض معينة ، وهذا يؤكد وحدة الفكر

التي تقوم عليها هذه التعريفات وتجمع بينها .

٢ - تأتي الفروق بين الأصل وفروعه وبين الفروع ذاتها من اختلاف التطبيقات سواء بالنسبة للغايات المستهدفة أو الوسائل المستخدمة أو الجماعات الموجهة إليها أو المواقف التي تحدث فيها ، وهنا تتضح عمومية الأصل وهو الاتصال العام ، وخصوصية الفرع هو الاتصال المؤسسي ، وتأتي العلوم الأكثر تفرعاً من الاتصال المؤسسي لكي تكون أكثر تخصيصاً كل بحسب طبيعته وأساليبه ووسائله وجماعات المواقف التي يحدث فيها والأغراض التي يسعى إلى تحقيقها وأبعادها .

٣ - يمكن أن تقوم هذه العلوم جميعها على أنشطة متميزة ، لأنها تقوم على نتائج علمية متميزة ، أفرزتها مجالات معرفية متميزة . وبذلك ، ينعدم التداخل بين هذه العلوم وتطبيقاتها إلا في بعض النقاط المشتركة التي تحتلها ضرورة الانتماء إلى فرع واحد ثم إلى أصل واحد ، وهذا التداخل المحدود مشروع بين العلوم الاجتماعية بصفة عامة ، لأنها تقوم على قاسم مشترك وهو الإنسان . كما أنه مشروع بين علوم الاتصال ، لأنها تقوم على قاسم مشترك وهو ديناميكية الجماعات الإنسانية . ومع ذلك ، يكون من الضروري أن يتوافر وضوح الرؤية إلى المجال التخصص لكل علم منها ، سواء في النظرية أو التطبيق ، حتى لا يحدث تداخل سلبي تكون له إفرزاته السيئة عليها جميعاً .

٤ - تنتمي علوم الاتصال بهذه التعريفات ، إلى العلوم الاجتماعية . فهي علوم مستقلة نشأت في أحضان العلوم الاجتماعية أساساً ، وهي ، بهذه المحاولة التي قمنا

اتجاهه نحو الاستقلال والتميز والتفرد . وهو بهذا الاتجاه يصبح قادراً على صنع إضافات علمية أصيلة ومتميزة .

#### سادساً: الاعتبارات التي تحكم التطبيق :

نستطيع أن نحدد هنا ثلاثة اعتبارات أساسية لازمة وضرورية للتطبيق السليم ، وبالكيفية التي تضمن لعلم العلاقات العامة نموه وتطوره بطريقة آمنة ومتزنة ومثمرة ، والتي تجعل نتائجه إيجابية على الوضع الأكاديمي للعلاقات العامة داخل الجامعات ، وعلى وضعها المهني داخل المنظمات المعاصرة . وهذه الاعتبارات هي :

١ - أن يترجم إعترافنا بعلم العلاقات العامة كعلم متخصص وقائم بذاته وله علاقاته ، ترجمة أمينة وواقعية داخل الجامعات ، وأن تنعكس هذه الترجمة على انتمائه الأكاديمي . فقد تبين أن العلاقات العامة ليس لها انتماء حقيقي ، سواء في الجامعات المصرية أو الأجنبية ، فهي تدرس من كليات أو أقسام للاتصال الجماهيري أو الصحافة أو الإعلان أو الخدمة الاجتماعية أو الإدارة أو الاتصال اللفظي ، وما شابه ذلك كثير ومتعدد . وهذه الانتماءات جميعها تعبر عن واقعها الحالي ، على أساس أنها مهنة تتغذى على نتائج العلوم الاجتماعية .

ولكى يكون اعترافنا بها كعلم اجتماعي تطبيقي مستقل صحيحاً وسليماً ، فإنه ينبغي أن يصبح هذا الوضع ، بما يكفل لها إنتماءً صحيحاً وفعالاً .

وهنا نقترح إقامة كليات للاتصال داخل الجامعات . وتنقسم كل كلية منها إلى ثلاثة أقسام رئيسية : أولها ، للاتصال الجماهيري ، وثانيها للاتصال الشخصي ،

بها هنا ، تحاول أن تضع لنفسها قاعدة للاستقلال والتميز ، لكي تستطيع أن تتفاعل معها تفاعلاً إيجابياً مثمرًا في إطار المصلحة العامة للعلم بشكل عام .

٥ - نلاحظ أن علم العلاقات العامة ، بهذا التعريف الجديد ، يحقق عدداً من المزايا . فهو يربط بينه كفرع وبين العلوم التي يتفرع منها . وبهذا ، يصبح لعلم العلاقات العامة جذور تدعم انتماءاته وتعمق أصالته ، بدون أن تكون على حساب تخصصه وتميزه واستقلاله . وهذا يحسم مكانته داخل الجامعات من ناحية ، وداخل المنظمات المعاصرة من ناحية ثانية .

٦ - ثم أن هذا التعريف الجديد لعلم العلاقات العامة لم يغير كثيراً من تعريفه في المحاولة السابقة لنا . وكل ما قمنا به هنا هو إعادة ترجمة التعريف السابق على ضوء الحقائق الجديدة التي انكشفت لنا .

٧ - فيما يتعلق بالتراث المهني للعلاقات العامة ، فإنه لا بد من إعادة تقييمه على ضوء التعريف الحالي لعلم العلاقات العامة ، لنفصل بين نتائج علمية أخذت من علوم اجتماعية وثبتت صحتها عند التطبيق ، فهذه تضاف إلى الجانب النظري وتدخل في تأسيسه ، ونتائج أخرى جاءت من الخبرة والممارسة المهنية ، فهذه تشكل الجانب التطبيقي ولها قيمتها للممارسين ، بمعنى أن ما يضاف إلى الجانب النظري هو النتائج والنظريات مجردة ، وأن ما يضاف إلى الجانب التطبيقي هو نتائج تتصل بتطبيقاتها . وهذه الملاحظة تعني ضرورة الاستفادة مما نقلته العلاقات العامة عن العلوم الاجتماعية ، لتصنع بداية حقيقية داخل إطار جديد لعلم تطبيقي له مفهومه الجديد ، وله أيضاً

وذلك كله ، تتكامل الملامح في النظرة الموحدة إلى تأصيل مفهوم العلم في العلاقات العامة ، وما تتطلبه من اعتبارات تضمن تطبيقها تطبيقاً إيجابياً وفعالاً ، في هذه الصورة المتكاملة للملامح يصبح الطريق واضحاً إلى علوم للاتصال لها استقلالها وتميزها بصفة عامة ولها أيضاً مكانتها الأكاديمية داخل الجامعات بصفة خاصة ، كما يصبح الطريق واضحاً إلى علم للعلاقات العامة له كيانه وله انتصاءاته العلمية والواقعية التي توفر له القدرة والفعالية في مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية .

#### سابعاً: الخلاصة والتوصيات :

قد تأتي على العلم حقبة ، تختلط فيها حدوده ومعارفه ، ولا تستبين مجالاته ، وتعتبر هذه الحقبة مرحلة من مراحل التطور ، ينبغي عبورها إلى مرحلة تالية أكثر نضجاً وفعالية ، ويقف فيها العلم بكيانه المتميز والقادر على العطاء ، ليدفع بذاته وبحقول المعرفة العلمية خطوات إلى الأمام . وتصبح هذه الحقيقة أكثر إلحاحاً ، عندما تتجه حقول المعرفة العلمية نحو التخصص الدقيق كما يحدث الآن .

وهذه المحاولة التي قمنا بها في هذا البحث ، كانت تستهدف وضع علوم للاتصال بصفة عامة وعلم العلاقات العامة بصفة خاصة على الطريق الصحيح نحو الاستقلالية والتميز ، كمدخل قوي إلى التخصص الدقيق الذي تفرضه التطورات العلمية المعاصرة .

ولقد حققت هذه المحاولة أهدافها بدرجة مقبولة ، ويبقى الطريق طويلاً وشاقاً أمام الباحثين لإعطاء النتائج التي انتهينا إليها كل أبعادها النظرية والتطبيقية ، ولكي

ونأثها للاتصال المؤسسي . وكل قسم يتفرع إلى عدد من الشعب ، بحسب طبيعة العلوم الأكثر تفرعاً ، فنقسم الاتصال الجماهيري يتفرع إلى شعبة للصحافة ، وأخرى للإذاعة ، وثالثة للسينما . وقسم الاتصال الشخصي يتفرع إلى شعبتين : أحدهما للاتصال في الجماعات الصغيرة ، والأخرى للاتصال في الجماعات الكبيرة . وقسم الاتصال المؤسسي يتفرع إلى ثلاث شعب : الأولى للاتصال الإداري ، والثانية للاتصال التسويقي ، والثالثة للعلاقات العامة .

٢ - أن تقوم المقررات الدراسية في هذه الكلية وأقسامها وشعبها على أساس العلاقة البنائية الوظيفية بين علم الاتصال العام والعلوم المتفرعة عنه إلى جانب الطبيعة الخاصة لكل علم منها . ويمكن هنا أن نقترح أن تكون السنة الأولى عامة لكل طلاب الكلية وأن تكون السنة الثانية خاصة بكل قسم ، وأن تكون السنتان الثالثة والرابعة خاصة بكل شعبة ، وأن تكون السنة الخامسة للتدريب العملي المتخصص ، أو كما يسمونها في كليات الطب سنة الامتياز .

٣ - أن تقوم علاقة تفاعلية وثيقة بين كليات الاتصال وأقسامها وشعبها والمنظمات العاملة في مجالات الاتصال بصفة عامة ، كل بحسب تخصصه ، وأن يسمح للأكاديميين أن يكونوا أيضاً مهنيين ، تماماً كما يحدث في كليات الطب والهندسة والقانون . ونحن هنا نؤكد على أهمية هذا التفاعل بين الأكاديميين والممارسين ، كما أكدنا على أهمية التكامل بين النظرية والتطبيق في علوم الاتصال جميعها ، من أجل دعم كيانهات كعلوم اجتماعية تطبيقية .

1980. P. 53.

(٧) أنظر هذه الدراسة لنا ، بعنوان :

التقويم والتكامل المنهجي في علم العلاقات العامة :  
دراسة منهجية . مكة المكرمة : مكتبة الفيصلية سنة  
١٩٨٥ .

(8) Black, S. Op. Cit. P. XII.

(٩) أنظر هذه الدراسة لنا بعنوان :

العلاقات العامة وطبيعة الرأي العام . جدة : دار  
الشروق ، سنة ١٩٨٤ . ص من : ٧٢ - ٧٩ .

(10) Fisher, A. Perspective  
On Human Communication . N.Y. :  
Macmillan Co., 1978. PP.20 \_ 33.

(١٢) أنظر هذه المحاولة الثانية لنا في دراسة  
بعنوان :

مشكلة العلاقة بين الاتصال الإداري والعلاقات العامة  
وكيفية مواجهتها . مجلة الإدارة ، المجلد ٢٥ العدد الأول ،  
يناير ١٩٩٢ ، ص من : ٣٣ - ٤٦ .

(١٣) أنظر هذه الدراسة لنا بعنوان :

منخل إلى قيام علوم الاتصال الجماهيري واستقلالها .  
المجلة العلمية الإعلام العدد ٣ سبتمبر ١٩٩٥ ، ص من :  
٢٤٥ - ٢٧٠ .

(14) Smith, D. Parsimonious  
Defintion Of Groups; Toward

تكتسب العلاقات العامة بكل هذه الجهود العلمية رسوخاً  
أكاديمياً داخل الجامعات ، ومكانة مهنية داخل المنظمات ،  
ويصبح لها مستقبلاً أكثر وضوحاً وتميزاً وعطاء .

### هوامش البحث ومراجعته

(١) عبد الباسط محمد حسن : أصول البحث  
الاجتماعي . القاهرة : مكتبة وهبة ، ط١ ، ١٩٧٧ . ص ٢٤

(2) Rabinson, E. Communica-  
tion and Public Relations. Ohio;  
Merrill, 1966. PP. 36 \_ 40.

(3) Bernays, E. Public Rela-  
tions First Course and First  
Book. Public Relations Quar-  
terly, Spring 1958. P 27.

(4) Reilly, R. Public Rela-  
tions In Action. Englewood  
Cliffs, N. J. : Prentice Hall, 1981.  
P. 5.

(5) Seitel, F. The Practice Of  
Public Relations. N. Y. : Macmil-  
lan Co., 4th edition, 1992.  
PP. 8 \_ 9.

(6) Hart, N. A Basic Interna-  
tional Qualification. In Sam  
Black, Public Relations In the  
1980. Oxford : Pergaman Press,

(16) Salter, C. and A. Tiger.  
Change In Attitudes Toward  
Other Nations As A Function Of  
The Type of International Con-  
tact " Sociometry, vol.38, No.2,  
1975,pp.213-221.

(17) Merrill, J & Others.  
Modern Mass Media. N. Y. : Harp-  
er, 1994. P. 5.

Conceptual Clarity and Xientif-  
ic Unity. Saciological Inqiny,  
vol. 37, No. 2, Spring 1967. PP.  
141 \_ 167.

(15) Booner, H. Croup Dynam-  
ics ; Principles and  
Applications. N. Y. : Ronald  
Press Co., 1959. PP. 57 \_ 58.

# الآثار الاقتصادية الناتجة عن النشاط السياحي على الاقتصاد المصري « بحث محكم »

د. منى فاروق حجاج  
كلية السياحة والفنادق  
جامعة حلوان

## مقدمة

وبالنظر الى الفوائد الاقتصادية الناتجة عن النشاط السياحي ، والتي دفعت العديد من الدول الى الاهتمام بهذا النشاط السياحي يأتي في المقدمة ما ينتج عن هذا النشاط من زيادة حصيللة النولة السياحية من النقد الاجنبي والمساهمة في زيادة الدخل الحكومي وخلق فرص جديدة للعمالة وتعظيم دخول الأفراد والتوسع في إقامة مناطق وتجمعات عمرانية جديدة قائمة على خدمة النشاط السياحي .

ومن الأمور المتعارف عليها أن الهدفين الأولين ( زيادة حصيللة النولة السياحية من العملات الأجنبية والمساهمة في زيادة الدخل الحكومي ) يتم تحقيقهما على المستوى القومي أما بقية الأهداف فيتم تحقيقها على مستويات أقل .

يتميز النشاط السياحي بكونه نشاطاً متغلفلاً في كثير من القطاعات الاقتصادية بالدولة ، ويتطلب قيام النشاط السياحي توافر مدخلات ذات طبيعة اقتصادية وثقافية وبيئية كما تكمن صعوبة اتصاف السياحة بالصناعة كونها منتجاً يختلف بشكل جذري عن المنتجات المادية الأخرى فالمنتج السياحي في شكله النهائي وهو الرحلة لا يمكن قياسه مادياً مكنس المنتجات الزراعية التي تتوافر لها وحدات للقياس مثل الطن أو حتي المشروبات التي يمكن قياسها بالتر علي سبيل المثال ، كما لا يمكن وضع مقاييس محددة تصلح للتطبيق علي كل المنتجات نظراً لاختلاف تركيبات هذا المنتج من دولة الي أخرى (١) .



ميزان المدفوعات المعاملات التجارية للدولة مع العالم الخارجى فى فترة زمنية محددة غالباً ماتكون عام واحد ، وينقسم ميزان المدفوعات إلى أربعة أجزاء رئيسية ميزان الحساب الجارى أو ميزان المعاملات الجارية ، وميزان حساب رأس المال وميزان الذهب ( النقدى ) والصرف الأجنبى ( الحساب النقدى ) وميزان التحويلات من جانب واحد .

ويضم ميزان المعاملات الجارية الميزان التجارى الذى يضم كافة الصادرات والواردات من كل من السلع المادية ( الصادات والواردات من السلع المنظورة ) بالإضافة إلى ميزان الخدمات أو السلع غير المنظورة والذى يضم السياحة والتأمين وأعمال البنوك ، ويعول على ميزان المعاملات الجارية أى عجز أو فائض حادث فى ميزان المدفوعات .

كما يضم ميزان حساب رأس المال صادرات وواردات رؤوس الأموال سواء التى تتم عن طريق الحكومات أو تلك التى تتم عن طريق القطاع الخاص كما يتضمن ميزان الذهب ( النقدى ) والصرف الأجنبى مصادرات وواردات النولة من الذهب للأغراض النقدية وكذلك رصيد النولة من العملات الأجنبية ، ويضم ميزان المدفوعات من جانب واحد على غير طبيعة الأحوال فى الحسابات الأخرى ما يتم من مدفوعات من جانب واحد فقط وذلك كما فى حالة الهدايا والمنح ( خاصة وحكومية ) والتعويضات وما يرسله الأفراد لنوهم فى الخارج (٩) .

ويعكس توازن ميزان المدفوعات قوة النظام الاقتصادى القائم بالدولة ويلاحظ أن هناك عجزاً مزمناً فى ميزان

ومن الأمور المسلم بها أن جميع الأهداف السابقة باستثناء زيادة حصيلة الدولة السياحية من العملات الأجنبية يمكن الوصول إليها عن طريق تنمية السياحة الداخلية أو المحلية بالدولة بالإضافة إلى أن تنمية السياحة الداخلية يحافظ بشكل كبير على العملات الأجنبية التى كان من الممكن أن توجه إلى السياحة الخارجية من قبل مواطنى الدولة .

ومن المتوقع أن يساعد تطبيق الاتفاقية العامة للتجارة والتعريفات ( GATT ) وكذلك الاتفاقيات العامة الجديدة للتجارة فى الخدمات ( GATS ) على تنشيط حركة السياحة الوافدة من أسواق الدول المتقدمة نظراً لكن بنود هذه الاتفاقية تحظر من قيام الدول المتقدمة بفرض أى قيود يمكن أن تحد من سفر مواطنيها إلى الخارج .

وتفرض الدول النامية حتى الآن بعض القيود على سفر مواطنيها للخارج وتمثل هذه القيود فى فرض حد أقصى من المبالغ التى يصطحبها مواطنوها معهم فى الخارج من العملات الأجنبية وذلك بفرض المحافظة على مخزون هذه الدول من هذه العملات الأجنبية .

وترتيباً على ماسبق يتضح أن السياحة الداخلية ما زالت تلعب حتى الآن دوراً فعالاً فى الاقتصاد القومى إلا أنها فى ذات الوقت لاتزيد من حصيلة النولة من العملات الأجنبية بالرغم من مساهمتها الفعالة فى إعادة توزيع الدخل والقوى الشرائية على المستوى القومى .

ومن ناحية أخرى تساهم السياحة الدولية بشكل كبير فى تحقيق التوازن المنشود لميزان المدفوعات ، ويوضح

تقسيم العملات إلى عملات صعبة Hard Currencies وعملات سهلة Soft Currencies

ومن أمثلة العملات الصعبة الدولار الأمريكي والمارك الألماني والين الياباني والفرنك السويسري ، وهذه العملات تعد عملات مقبولة نولياً نظراً لأنها عملات خاصة بدول ذات اقتصاد متقدم ويتميز بالقوة ،

وعلى العكس من ذلك يطلق اصطلاح العملة السهلة على العملات غير القابلة للتحويل فهذه العملات غير مقبولة في التعامل على المستوى النولى حتى في حالة قبولها نولياً فإنه يفرض عليها العديد من القيود والمحددات في حالة استخدامها خارج حدود الدولة المصدرة لها <sup>(٤)</sup> .

ومن الأمور المتعارف عليها أن قوة العملة ومدى قبولها في المعاملات الخاصة بالتجارة الخارجية يعكس بطبيعة الحال قوة اقتصاد الدولة المصدرة لها .

وتتحدد قيمة عملة دولة ما بناء على سعر الصرف الخاص بهذه العملة في مواجهة عملة دولة أخرى ، فسعر الصرف يعني عدد الوحدات من العملة الوطنية التي تساوي الوحدة من العملة الأجنبية أو العكس أى أن سعر الصرف ما هو إلا قيمة العملة مقدراً بوحدات من العملة الأخرى <sup>(٥)</sup> .

ويعد تحديد سعر الصرف الحقيقي وكذلك السعر الاسمي عملية في غاية الصعوبة فالسعر الاسمي للعملة هو القيمة التي تحصل عليها عملة دولة ما في مقابل عملة دولة أخرى في وقت محدد ، فالسعر الاسمي هو السعر الذي يحصل عليه السائح عند قيامه بشراء أو تقيير العملات الأجنبية بينما السعر الحقيقي هو السعر الذي

مدفوعات الدول النامية غير المصدرة للبترول ويرجع هذا العجز إلى عجز ميزان المعاملات الجارية لهذه الدول نظراً لارتفاع وارداتها من السلع المادية بالإضافة إلى الضمانات أو السلع غير المنظورة وعلى العكس من ذلك يلاحظ أن هناك العديد من الدول من أمثلتها إيطاليا وأسبانيا استطاعت من خلال المتحصلات السياحية أن تخفض أو في بعض الأحيان تقضى على عجز ميزان مدفوعاتها وينطبق هذا الوضع أيضاً على بعض الدول مثل تايلاند وجنر فيجي وجنر الباهاما <sup>(٦)</sup> .

إن استمرار العجز في ميزان مدفوعات أى دولة يعكس عدم صحة وفعالية النظام الاقتصادي بها وفشل هذا النظام على سنبل المثال في تغطية وارداتها اللازمة من خلال متحصلات صادراتها مما سيؤدي حتماً إلى خفض قيمة عملة هذه الدولة في مقابل عملات الدول الأخرى ، ويعنى خفض سعر الصرف لعملة هذه الدولة أن تصبح وارداتها المستقبلية من السلع والخدمات اللازمة ذات تكلفة أعلى كما ستصبح بالتالى صادراتها ذات قيمة أقل .

ومن الأمور المسلم بها أن خفض سعر صرف عملة الدولة يعمل على زيادة التدفق السياحي عليها نظراً لكون هذا الخفض سيجعل من هذه الدولة دولة رخيصة نسبياً بالرغم من أن تأثير هذه الزيادة في الحركة السياحية على خفض عجز ميزان المدفوعات يعد تأثيراً غير مؤكداً .

كما يعمل النشاط السياحي على زيادة حصيلة الدولة من العملات الأجنبية ، وينتج ذلك من هائل بيع السلع والخدمات إلى السائحين الأجانب ، ويمكن بصفة عامة

الاقتصادية الأخرى التي يرتبط نشاطها ارتباطاً وثيقاً بالقطاع السياحي مثل القطاع الزراعي والقطاع الصناعي وقطاع الخدمات العامة .

ويستخدم تحليل المضاعف في تقدير أثر الإنفاق السياحي على اقتصاد الدولة المضيفة ، وتقوم الفكرة الأساسية لهذا الأثر المضاعف على أن المبلغ الذي يدخل قطاع السياحة يدور في حركة الاقتصاد القومي بورات تتعدد حسب قوة هذا الاقتصاد يكون أثرها أكبر من قيمة المبلغ الأصلي ، كما يتولد عن الإنفاق السياحي أثراً اقتصادياً آخر متمثلاً في المرتبات والمكافآت وكذلك في حصيلة ودخل الخزنة العامة للدولة نتيجة الضرائب ورسوم التأشيرات ورسوم تجديدها وكذلك على الأرباح التجارية والصناعية التي يحققها الممولون المشتغلون بالهن والأعمال المتصلة بصناعة السياحة بالإضافة إلى الرسوم المفروضة على البضائع والخدمات المستوردة<sup>(٧)</sup> .

وعلى الرغم من أن تزايد التدفق السياحي على دولة ما سيؤدي بلا شك إلى تعاضد حجم واردتها من السلع والخدمات مما يمثل معه تسريعاً للدخل المتولد عن النشاط السياحي القائم، وينطبق هذا الوضع على معظم الدول السياحية إلا أنه يلاحظ أن قلة قليلة فقط منها هي التي تستطيع مواردها ومكاناتها الذاتية أن تغطي بالكامل كافة احتياجات الطلب السياحي الكلي ، لذلك فإن دراسة وتحليل المكون الاستيرادي للمنتج السياحي تعد في غاية الأهمية وذلك من أجل محاولة الاستعاضة عنه بالمنتج المحلي أو على الأقل الحد أو التقليل من هذا المكون

يقرره المتعاملون في سوق النقد بناء على القوة الشرائية التي تتمتع بها العملة في السوق الدولية بالمقارنة بالعملة التجارية الدولية الأخرى .

ويعد تحديد سعر الصرف الحقيقي للعملة في غاية الأهمية في حالة المعاملات الأجلة أي التي تتم في المستقبل بناء على عقود آجلة لشراء أو بيع صرف أجنبي مقابل منتج آخر في تاريخ ومحدد مستقبلاً بسعر يتفق عليه عند التعاقد ، وبالنسبة لمنظمي الرحلات الشاملة فإن عليهم في هذه الحالة القيام بتسديد قيمة حسابات آجلة بالعملة الأجنبية وهي قيمة الرحلات التي قاموا بتنظيمها والاتفاق عليها إلا أن سداد قيمتها يتم بعد تنفيذ الرحلة بالكامل ، لذلك فإن سوق الصرف الأجلة تعد في غاية الأهمية كوسيلة للتغطية Hedging ضد المخاطر الناتجة عن التغير في أسعار صرف العملات المختلفة ، وتأتي التغطية عن طريق العقود الأجلة ويلاحظ أنه في خلال الاتفاق فإنه لا يتم تمويل أي عملية ولكن العقد يجعل من الممكن تجاهل ما يمكن أن يحدث لسعر الصرف ( سواء تعرض سعر صرف هذه العملات للتذبذب أو حتى لتخفيض القيمة ) Depreciation<sup>(٨)</sup> .

ومن الأمور المتعارف عليها أي النشاط السياحي يعد نشاطاً مؤثراً في جميع قطاعات الدولة ، فالإنفاق السياحي يساهم بلا شك في زيادة الطلب على كافة السلع والخدمات التي تمثل أساساً لإشباع حاجات ورغبات السائحين كما أن هذا الإنفاق يساهم أيضاً في زيادة الطلب على السلع والخدمات الخاصة بالقطاعات

الاستيرادي بقدر الإمكان .

كما تؤثر السياحة تأثيرا إيجابيا على زيادة حجم العمالة في الدولة السياحية سواء أكانت عمالة مباشرة أو غير مباشرة وتتمثل العمالة المباشرة في حجم العمالة القائمة على خدمة النشاط السياحي بشكل مباشر مثل العمالة القائمة بقطاع الفنادق ووسائل الإقامة والإيواء السياحي<sup>(٨)</sup> .

وتتمثل العمالة غير المباشرة في العمالة القائمة في القطاعات الأخرى غير القطاع السياحي والتي يرتبط نشاطها ويتداخل بشكل كبير مع النشاط السياحي مثل قطاع التشييد وقطاع الزراعة وقطاع الصناعة .

أما عن مصر فيساهم النشاط السياحي مساهمة فعالة في دعم الاقتصاد المصري وذلك من خلال ما يمثلته الدخل السياحي من دعم إيجابي لميزان المدفوعات بإعتبار أن الدخل السياحي يؤثر تأثيرا مباشرا على ميزان المعاملات الجارية والذي يؤثر بدوره على ميزان المدفوعات كما يساهم النشاط السياحي مساهمة فعالة في زيادة حصيلة الدولة من العملات الأجنبية وكذلك في خلق فرص جديدة للعمالة سواء المباشرة وغير المباشرة بالإضافة إلى مساهمته الإيجابية في جذب الاستثمارات الوطنية والعربية والأجنبية .

### أهداف البحث :

يهدف البحث إلى تحليل الآثار الاقتصادية الناتجة عن النشاط السياحي على الاقتصاد المصري بصفة عامة من خلال تحديد تأثير الإنفاق السياحي على الناتج المحلي

الإجمالي وعلى ميزان المدفوعات بالإضافة إلى تأثيره على العمالة وجذب فرص الاستثمار الوطنية والأجنبية .

### منهجية البحث :

يعتمد البحث على الإحصاءات والبيانات الرسمية الصادرة من وزارة السياحة ووزارة التخطيط ووزارة الاقتصاد والبنك المركزي المصري بالإضافة إلى الهيئة العامة للاستثمار .

كما يعتمد على الدراسات والأبحاث والمراجع العربية والأجنبية التي تتعلق بالآثار الاقتصادية الناتجة عن النشاط السياحي على الاقتصاد المصري .

### تطور الإيرادات السياحية :

يشير الجدول رقم (١) إلى تطور الإيرادات السياحية خلال الأعوام المالية الخمس من عام ١٩٩٥/١٩٩٤ إلى عام ١٩٩٩/١٩٩٨ .

ويتضح من الجدول (١) أن الإيرادات قد شهدت زيادة مضطربة خلال الأعوام المالية ١٩٩٤ / ١٩٩٥ ، و ١٩٩٥/١٩٩٦ و ١٩٩٦/١٩٩٧ إلا أن هذه الإيرادات قد تعرضت لانتخفاض المحفوظ عام ١٩٩٧/١٩٩٨ نظرا لوقوع حادث الأقصر الإرهابي خلال عام ١٩٩٧ وتأثيره السلبي على الحركة اسياحية الوافدة إلى مصر .

وبالرغم من ارتفاع الإيرادات السياحية مرة أخرى عام ١٩٩٩/١٩٩٨ عن عام ١٩٩٧/١٩٩٨ لتصل إلى ٣ مليار و ٢٣٥ مليون دولار بنسبة زيادة قدرها ١٠٪ عن العام السابق إلا أن هذه النسبة لم تصل إلى معدلات عام

## جدول (١) الإيرادات السياحية خلال الفترة الممتدة من العام المالي

١٩٩٥/١٩٩٤ إلى العام ١٩٩٩/١٩٩٨

القيمة بالمليون دولار

نسبة التغير	الإيرادات السياحية	العام المالي
—	٢٢٩٨٠٩	١٩٩٥/١٩٩٤
٣٠٫٩	٣٠٠٩٠١	١٩٩٦/١٩٩٥
٢١٫٢	٣٦٤٦٫٣	١٩٩٧/١٩٩٦
(١٩٫٤)	٢٩٤٠٫٥	١٩٩٨/١٩٩٧
١٠٫٠	٣٢٣٥٠١	١٩٩٩/١٩٩٨

المصدر : وزارة السياحة ، السياحة بالأرقام ، ١٩٩٩

ويتضح من الجدول رقم (٢) أن السياحة ظلت المصدر الرئيسي للحصول على العملات الأجنبية على مدار العامين الماليين ١٩٩٦/٩٥ و ١٩٩٧/٩٦ إلا أنها تراجعت لتحل المركز الثاني بعد تحويلات المصريين بالخارج في العام المالي ١٩٩٨/٩٧ وهو العام الذي شهدت فيه الإيرادات السياحية إنخفاضا ملحوظا تأثرا بأزمة الأقصر الشهيرة إلا أن هذه الإيرادات قد ارتفعت مرة أخرى خلال العام المالي ١٩٩٩/٩٨ لتصل إلى ٣ مليارات و ٢٣٥ مليون دولار وبالرغم من هذا الإرتفاع فقد احتلت السياحة المركز الثاني كأحد مصادر العملات الأجنبية للدولة بعد تحويلات المصريين بالخارج .

١٩٩٧/١٩٩٦ الذي وظلت فيه هذه الإيرادات إلى ٣ مليار و ٦٤٦ مليون دولار بنسبة زيادة قدرها ٢٩٫٢٪ عن العام السابق .

### الإيرادات السياحية كأحد المصادر الرئيسية للعملات الأجنبية :

تشير الأرقام الواردة في الجدول رقم (٢) أن مصادر العملات الأجنبية في مصر تتركز في أربعة أنشطة رئيسية هي : تحويلات المصريين بالخارج وإيرادات السياحة وإيرادات قناة السويس ومصادر البترول .

جدول رقم (٢) مصادر العملات الأجنبية في جمهورية مصر العربية في الفترة الممتدة

من العام المالي ١٩٩٨/٩٥ إلى ١٩٩٩/٩٨

القيمة بالمليون دولار

السنة المالية / الأنشطة	١٩٩٦/٩٥	١٩٩٧/٩٦	١٩٩٨/٩٧	١٩٩٩/٩٨
تحويلات المصريين بالخارج	٢٩٩١	٣٣٥٤	٣٦٦٠	٣٣٠٣
إيرادات السياحة	٣٠٠٩	٣٦٤٦	٢٩٤١	٣٢٣٥
إيرادات قناة السويس	١٨٨٥	١٨٤٩	١٧٧٦	١٧٧١
صادرات البترول	٢٢٢٦	٢٥٧٨	١٧٢٩	١٠٠٠
صادرات أخرى	٢٣٨٢	٢٧٦٨	٣٤٠٠	٣٤٤٥

المصدر : وزارة الاقتصاد و التجارة الخارجية ، النشرة الاقتصادية الشهرية ، نوفمبر ٢٠٠٠

البنك المركزي المصري ، التقرير السنوي ١٩٩٩/٩٨

### أثر الإيرادات السياحية في دعم ميزان المدفوعات :

يساهم النشاط السياحي مساهمة فعالة في سد العجز في ميزان المدفوعات من خلال تأثيره على ميزان الخدمات - المعاملات الجارية ( ويشير الجدول رقم (٣) إلى تزايد الفائض في ميزان الخدمات ليصل إلى ٩٩٠٩ مليار دولار عام ١٩٩٩/٩٨ بدلا من ٧٤٠٩ مليار دولار عام ١٩٩٨/٩٧ .

ويتضح من الجدول رقم (٣) ارتفاع بند السفر

( السياحة ) بنسبة ١٠.٠٠ ليصل إلى ٣٢٠٩ مليار دولار خلال السنة المالية ١٩٩٩/٩٨ مقابل ٢٩٠٩ مليار دولار خلال السنة المالية السابقة وذلك نتيجة الزيادة الواضحة في عدد الليالي السياحية بنحو ٢٤٠٩ مليون ليلة لتصل إلى ٧٤٠٩ مليون ليلة .

ويتضح من الأرقام الواردة بالجدول رقم (٤) ارتفاع حصيلة الخدمات طوال الفترة الممتدة من العام المالي ١٩٩٤/٩٣ إلى ١٩٩٩/٩٨ لتصل إلى ١١٠١٥ مليون دولار عام ١٩٩٩/٩٨ ، وقد ساهم النشاط السياحي في خفض العجز في رصيد الميزان الجارى الذي بلغت قيمته

جدول (٣) الإيرادات السياحية و أثرها على ميزان الخدمات

عن العامين الماليين ١٩٩٨/٩٧ و ١٩٩٩/٩٨

(مليون دولار)

التغير (-)	١٩٩٩/٩٨	١٩٩٨/٩٧	
١٢٥٤ر٧	٥٩٤٦ر٤	٤٦٩١ر٧	ميزان الخدمات
٥٥٩ر٦	١١٠١٥ر٠	١٠٤٥٥ر٤	<u>المتحصلات</u>
١٧٩ر٨	٢٦٣٦ر٩	٢٤٥٧ر١	النقل
٢٩٤ر٦	٣٢٣٥ر١	٢٩٤٠ر٥	السفر
(١٥٨ر٣)	١٩٢٣ر٠	٢٠٨١ر٣	دخول الاستثمار
٤ر٩	٣٠٨ر٠	٣٠٣ر١	متحصلات حكومية
٢٣٨ر٦	٢٩١٢ر٠	٢٦٧٣ر٤	متحصلات أخرى
(٦٩٥ر١)	٥٠٦٨ر٦	٥٧٦٣ر٧	<u>المدفوعات</u>
١٤ر٩	٣٧٦ر٧	٣٦١ر٨	النقل
(٢٠٢ر٨)	١١٠٤ر٠	١٣٠٦ر٨	السفر
٦٠ر٣	٩٢٨ر٣	٨٦٨ر٠	دخول الاستثمار
(٣٤٤ر٨)	٥١١ر٢	٨٥٦ر٠	مدفوعات حكومية
(٢٢٢ر٧)	٢١٨٤ر٤	٢٣٧١ر١	مدفوعات أخرى

المصدر : البنك المركزي المصري ، التقرير السنوي ، ١٩٩٩/٩٨

مساهمة قطاع السياحة في دعم الناتج

المحلى الإجمالي :

لما كان الإنتاج تياراً متدفقاً من السلع والخدمات فلا بد من تحديد مداه الزمني بمعنى أن قيمة الإنتاج لابد وأن تقترن بتحديد الفترة الزمنية وإنتاج المجتمع من السلع

٦٥٧٧ر٦ مليون دولار عام ١٩٩٩/٩٨ والناتج عن ارتفاع المدفوعات عن الواردات .

وبذلك يتضح أن ميزان الخدمات قد حقق قيم موجبة طوال هذه الفترة وأن هذه القيم قد ساهمت في سد العجز في الميزان الجاري .

جدول (٤) المتحصلات و المدفوعات الجارية عن السنوات المالية

من ١٩٩٤/٩٣ حتى ١٩٩٩/٩٨

بالمليون دولار

في نهاية	الميزان الجارى				وصيد الميزان الجارى	صالحى التحويلات الرسمية و الخاصة	وصيد الميزان الجارى و التحويلات
	حصيلة الصادرات	مدفوعات عن الواردات	حصيلة الخدمات	مدفوعات عن الخدمات			
١٩٩٤/٩٣	٣٣٣٧٣	١٠٦٤٧٣	٨٤٥٨٨	٥٠٠٣٦	٣٨٥٤٦٠	٤٠٤٦٠	١٩١٩٤
١٩٩٥/٩٤	٤٩٥٧٠	١٢٨١٠٥	٩٥٥٥٦	٥٥١٣٨	٣٨١١٧٠	٤١٩٧٦	٣٨٥٨٩
١٩٩٦/٩٥	٤٦٠٩٠	١٤١٠٧٠	١٠٦٣٦٠	٤٨٤٤٠	٣٧٠٦٠	٣٥٢١٠	١٨٥٠٠
١٩٩٧/٩٦	٥٣٤٥٤	١٥٥٦٤٨	١١٢٤٠٩	٥٠٤٨١	٤٠٢٦٦	٤١٤٥٢	١١٨٨٦
١٩٩٩/٩٧	٥١٢٨٠	١٦٨٩٩٠	١٠٤٥٦٠	٥٧٦٤٠	٧٠٧٩٠	٤٦٠٠٠	٢٤٧٩٠
١٩٩٩/٩٨	٤٤٤٥٠	١٦٩٦٩٠	١١٠١٥٠	٥٠٦٨٦	٦٥٧٧٦	٤٨٦٩١	١٧٠٨٥

المصدر : البنك الأهلى المصرى ، النشرة الاقتصادية ، العدد الثانى ، المجلد الثالث و الخمسون ، ٢٠٠٠

ومعدلاتها الطبيعية والذي اقترن بتوسع استثمارات القطاع الخاص فى قطاع السياحة ، وبالرغم من هذا الارتفاع فى معدل نمو قطاع المطاعم والفنادق ليصل إلى ٢٨٧٪ عام ١٩٩٩/٩٨ مقارنة بنسبة ٢٤٧٪ السالبة فى العام السابق إلا أنه من الصعب الاعتماد فقط على هذا القطاع باعتباره الممثل الوحيد للنشاط السياحي فى الناتج المحلى الإجمالى ، فإنفاق السائحين الأجانب على الخدمات التى تقدمها المطاعم والفنادق يمثل نسبة صغيرة من إجمالى إنفاقهم فى الاقتصاد ككل فالسائح الأجنبى ينفق ما بين ٣٠٪ إلى ٤٠٪ فى المتوسط من إجمالى إنفاقه على الفنادق والمطاعم ونسبة ٦٠ - ٧٠٪ المتبقية يتم إنفاقها

والخدمات النهائية خلال عام يطلق عليه « الناتج المحلى الإجمالى ، -GROSS DOMESTIC PRO-DUDT أما إذا أضفنا إلى الناتج المحلى الإجمالى صافى حقوق الملكية من التعامل مع العالم الخارجى فإننا نحصل على مايعرف بالناتج القومى الإجمالى GROSS NATIONALS PRODUCT (٩) .

ويوضح الجدول رقم (٥) مساهمة قطاع السياحة فى الناتج المحلى لقطاعات الخدمات الإنتاجية ومعدلات النمو الحقيقية ، وتشير الأرقام الواردة بالجدول إلى ارتفاع معدل نمو الناتج فى قطاع الخدمات الإنتاجية إلى ٧١٪ نتيجة لعودة الحركة السياحية الوافدة إلى مصر إلى



جدول (٥) الناتج المحلى لقطاعات الخدمات الإنتاجية و معدلات النمو الحقيقية

السنوات القطاعات		١٩٩٨/٩٧		١٩٩٩/٩٨	
		(مليار جنيهه)	معدل النمو %	(مليار جنيهه)	معدل النمو %
قطاعات الخدمات الإنتاجية		٨١٣	٤٨	٨٧٠	٧٩
النقل و المواصلات		١٧٣	٦٨	١٨٤	٦١
قناة السويس		٦٥	٠١	٦٥	٠٣
التجارة		٤٤٠	٦٢	٤٦٧	٦٠
المال		١٠٤	١٠٠	١١٥	١١٧
التأمين		٠٢	١١٠	٠٢	٩٤
المطاعم و الفنادق		٢٩	(٢٤٧)	٣٧	٢٨٧

المصدر : البنك المركزى المصرى ، التقرير السنوى ، ١٩٩٩/٩٨

لايظهر تحت بند الإنفاق السياحي أو مساهمة قطاع السياحة فى الناتج المحلى الإجمالى وبالتالى تتضائل الأهمية الحقيقية للإنفاق السياحي ولا تظهر بصورتها الحقيقية .

### معدلات النمو والأهمية النسبية

#### للقطاعات فى الناتج المحلى الإجمالى :

ويشير الجدول رقم (٦) إلى معدلات النمو والأهمية النسبية للقطاعات فى الناتج المحلى الإجمالى .

ويتضح من الجدول رقم (٦) أن قطاع المطاعم والفنادق هو القطاع الممثل الوحيد للنشاط السياحي فى

فى قطاعات أخرى كالنقل والأنشطة الترفيهية والتسوق وغيرها (١٠) ، فالنشاط السياحي يضم كافة الجوانب المتعلقة بالإنفاق على السلع والخدمات التى تقدم للزائرين من نقل وإقامة وطعام وشراب وترويج وتذكارات ورحلات مشاهدة المعالم السياحية إلى غير ذلك ، فإن صناعة السياحة تغطى الإنتاج و التداول والاستهلاك لعدة صناعات متجانسة ومتشابكة تكون فى مجموعها صناعة مركبة (١١) .

لذلك فإن جزء من إنفاق السائح يذهب بالتبعية على إنتاج القطاعات الأخرى التى يرتبط نشاطها بالنشاط السياحي مثل القطاعات السابقة إلا أن أثر هذا الإنفاق

جدول (٦) معدلات النمو والأهمية النسبية للقطاعات في الناتج المحلي الإجمالي (%)

السنة المالية		١٩٩٨/٩٧		١٩٩٩/٩٨	
		معدل النمو	الأهمية النسبية	معدل النمو	الأهمية النسبية
القطاعات السلعية		٦٥	٤٩٩	٥٦	٤٩٧
الزراعة		٣٧	١٧٣	٣٧	١٧٠
البتترول		٦٩	٦٧	(٥٢)	٦٠
قطاع الخدمات الإنتاجية		٤٨	٣٢١	٧١	٣٢٤
المال		١٠٠	٤١	١١٧	٤٣
المطاعم والفنادق		(٢٤٧)	١١	٢٨٧	١٤
قطاع الخدمات الاجتماعية		٥١	١٨٠	٥٣	١٧٩
الخدمات الشخصية والاجتماعية		٤٨	٧٩	٤٧	٧٨

المصدر: البنك المركزي المصري ، التقرير السنوي ١٩٩٩/٩٨

القطاع ، كما بلغت الأهمية النسبية لذات القطاع عن نفس العام ٤٨٪ مقارنة بـ ١٩٪ في العام السابق .

#### المضاعف السياحي :

يرتكز مفهوم المضاعف السياحي على أن كل إنفاق سياحي لا تقتصر آثاره فقط على المبلغ الذي يتحدد به هذا الإنفاق ولكنه يتعدى ذلك إلى أضعافه نتيجة العديد من المعاملات التي يمر بها كل مبلغ من مبالغ هذا الإنفاق لتدخل المنشآت السياحية المختلفة المتلقية لأجزاء من هذا الإنفاق في معاملات ذات طبيعة متباينة في قطاعات أخرى (١٢) .

الناتج المحلي الإجمالي ، وتشير الإحصاءات الواردة في الجدول إلى أن مساهمة القطاعات السلعية بلغت نسبتها ٤٩٪ في الناتج المحلي الإجمالي لعام ١٩٩٩/٩٨ مقابل ٤٩٪ في العام السابق وذلك تأثراً بتراجع النمو في قطاع البترول ، كما بلغت نسبة مساهمة قطاع الخدمات الاجتماعية في الناتج المحلي الإجمالي ١٧٪ في عام ١٩٩٩/٩٨ مقابل ١٨٪ في السنة المالية السابقة ، أما بالنسبة لقطاع السياحة الممثل في الفنادق والمطاعم فقد حقق معدل نمو موجب ليصل إلى ٢٨٪ في عام ١٩٩٩/٩٨ بدلاً من المعدل السالب الذي تحقق في العام السابق نتيجة للآزمة التي كان قد تعرض لها

الحدود وبالتالي انخفض معدل التسرب عما كان عليه من قبل وبناء على ذلك فإنه يمكن تقدير المضاعف السياحي في مصر في التسعينات بحوالى ١.٩ % (١٤) .

ويشير الجدول رقم (٧) إلى أثر المضاعف السياحي على زيادة الإيرادات السياحية في الأعوام المالية من ١٩٩٥/٩٤ إلى ١٩٩٩/٩٨ وذلك باستخدام المضاعف السياحي (١.٩)

ويتضح من تحليل الأرقام الواردة بالجدول رقم (٧) تأثير المضاعف السياحي على الإيرادات السياحية فقد تضاعفت هذه الإيرادات نتيجة لإضافة مضاعف (١.٩) لتصل إلى ٤٣٦٧.٩ مليون دولار بزيادة قدرها ٢٠.٦٩ مليون دولار في العام المالي ١٩٩٥/٩٤ كما بلغت الإيرادات السياحية بعد إضافة المضاعف السياحي ٦١٤٦.٧ مليون دولار بزيادة قدرها ٢٩١١.٦ في العام المالي ١٩٩٩/٩٨ .

### مساهمة السياحة في زيادة فرص الاستثمار الأجنبي والوطني :

تعد المشروعات السياحية من أكثر المشروعات جذباً لرؤوس أموال المستثمرين الأجانب والوطنيين لأن السياحة كصناعة مركبة تتضمن مجالات مختلفة للاستثمار مثل الفنادق والقرى السياحية والمطاعم والملاهي ومراكز الرياضة والترويج والفنادق العائمة وشركات السياحة ووكالات السفر ووسائل النقل السياحي بالإضافة إلى المشروعات السياحية الكبرى مثل إقامة المراكز السياحية والمدن السياحية المتكاملة .

ويستخدم المضاعف السياحي في قياس الآثار الحقيقية المختلفة عن الإنفاق السياحي على الاقتصاد القومى .

ويلاحظ وجود أربعة أنواع من المضاعفات هي : (١٣)  
\* مضاعف المخرجات

### The Output Multiplier

\* مضاعف الدخل

### The Income Multiplier

\* مضاعف العمالة

### The Employment Multiplier

\* مضاعف الدخل الحكومى

### The Government Revenue Multiplier

وبصفة عامة تعتمد قيمة المضاعف السياحي على طبيعة العلاقة ودرجة الترابط بين قطاع السياحة وكلما زادت درجة الترابط بينهما كلما أدى ذلك إلى زيادة قيمة المضاعف السياحي والعكس صحيح فكلما انخفضت درجة الترابط بين القطاع السياحي والقطاعات الاقتصادية الأخرى في الدولة أدى ذلك إلى وجود العديد من التسريبات خارج الدولة ومن ثم يزداد حجم الاستيراد ويقل بذلك أثر الإنفاق السياحي على الاقتصاد القومى .

ويلاحظ أنه نظرا لتقدم وازدهار العديد من القطاعات المرتبطة بالقطاع السياحي في مصر فقد أصبح اللجوء للاستيراد للوفاء بمستلزمات القطاع السياحي في أضيق

جدول (٧) الإيرادات السياحية عن الأعوام من ١٩٩٥/٩٤ إلى ١٩٩٩/٩٨ و ما

يقابلها من إيرادات بعد إضافة المضاعف السياحي

القيمة بالمليون دولار

العام المالي	الإيرادات السياحية	الإيرادات السياحية بعد إضافة المضاعف	قيمة الزيادة في الإيرادات
١٩٩٥/٩٤	٢٢٩٨ر٩	٤٣٦٧ر٩	٢٠٦٩
١٩٩٦/٩٥	٣٠٠٩ر١	٥٧١٧ر٣	٢٧٠٨ر٢
١٩٩٧/٩٦	٣٦٤٦ر٣	٦٩٢٨ر-	٣٢٨١ر٧
١٩٩٨/٩٧	٢٩٤٠ر٥	٥٥٨٧ر-	٢٦٤٦ر٥
١٩٩٩/٩٨	٣٢٣٥ر١	٦١٤٦ر٧	٢٩١١ر٦

المصدر : وزارة السياحة ، السياحة بالأرقام ، ١٩٩٩

معهد التخطيط القومي ، سلسلة قضايا التخطيط و التنمية ، العدد ١٢٤ ، ديسمبر ١٩٩٨

خلال العام المالي ٢٠٠٠/٩٩ .

أما مجموعة قطاعات الخدمات الإنتاجية فقد حققت ١٧ مليار و ٢٢٢ مليون جنيه بما يعادل ٢٢ر٦٪ من جملة الاستثمار على المستوى القومي ، وكان نصيب قطاع السياحة ٤ مليار و ٥٠٠ مليون جنيه خلال العام المالي ١٩٩٨/٩٧ ثم ارتفعت الاستثمارات المنفذة خلال العام المالي ١٩٩٩/٩٨ إلى ٤ مليار و ٩٨٠ مليون جنيه إلا أنها انخفضت خلال العام المالي ٢٠٠٠/٩٩ لتصل إلى ٤ مليار و ٨٨٢ مليون جنيه بنسبة ٦ر٧٪ من جملة الاستثمار على المستوى القومي و ٢٨ر٣٪ من جملة استثمارات مجموعة

وتشير الأرقام الواردة بالجدول التالي (٨) إلى جملة الاستثمارات المنفذة على المستوى القومي خلال الأعوام المالية من ١٩٩٨/٨٧ - ٢٠٠٠/٩٩ وكذلك نسبة نصيب كل قطاع من هذه القطاعات إلى الإجمالي العام للاستثمارات على المستوى القومي .

ويتحليل الأرقام الواردة في الجدول رقم (٨) يتضح استحواذ قطاع الصناعة والتعدين على النصيب الأكبر من جملة الاستثمارات الخاصة بالقطاعات السلعية حيث حقق هذا القطاع ١٥ مليار و ٢٢٢ مليون جنيه بما يعادل ٢٠ر٨٪ من جملة الاستثمارات على المستوى القومي

جدول رقم (٨) جملة الاستثمارات المنفقة على المستوى القومي خلال الأعوام المالية ١٩٩٨/٩٧

٢٠٠٠/٩٩ ، ١٩٩٩/٩٨ ،

القيمة بالمليون جنيه

القطاعات	١٩٩٨/٩٧		١٩٩٩/٩٨		٢٠٠٠/٩٩	
	الاجمالي	%	الاجمالي	%	الاجمالي	%
الزراعة	٦٨٣٧	١١-	٨٢٢٦	١٢-	٩٨٩٣	١٣ر٥
الصناعة و التعدين	١١٩٨١	١٩ر٣	١٣٦٥١	١٩ر٩	١٥٢٢٣	٢٠ر٨
البتترول	٦٤٨٢	١٠ر٥	٥٨٠٢	٨ر٤	٣٩٧٦	٥ر٤
الكهرباء	٣١٢٧	٥ر٥	٣٠٠٨	٤ر٤	٣١٧٤	٤ر٢
التشييد	١٣٥٠	٢ر٢	١٤٤٥	٢ر١	٢٢٧٩	٣ر١
جملة القطاعات السلعية	٢٩٧٧٧	٤٨ر-	٣٢١٣٢	٤٦ر٨	٣٤٥٤٥	٤٧ر٢
النقل و المواصلات و قناة السويس	٧٤١٥	١٢ر-	٩٢٣٤	١٣ر٥	١٠٦٦٩	١٤ر٦
التجارة و المال و التأمين	١٦٣٩	٢ر٦	٢٢٨٨	٣ر٣	١٦٨١	٢ر٣
السياحة	٤٥٤٧	٧ر٣	٤٩٨٤	٧ر٣	٤٨٨٢	٦ر٧
جملة قطاعات الخدمات الانعاجية	١٣٦٠١	٢١ر٩	١٦٥٠٦	٢٤ر١	١٧٢٣٢	٢٣ر٦
الاسكان	٨٠١٩	١٢ر٩	٨٥٨٧	١٢ر٥	٩٧٥٤	١٣ر٣
المرافق	٣٨٤٢	٦ر٢	٣٦٦٢	٥ر٣	٤٠٢٨	٥ر٥
الخدمات الصحية	١٧٦٩	٢ر٩	٢٢٥٨	٣ر٣	٢٣٠٧	٣ر٢
الخدمات التعليمية	٣٠٩٠	٥ر-	٣٢٦٦	٤ر٨	٣١٠٤	٤ر٢
الخدمات الأخرى	١٩١٢	٣ر١	٢١٧٦	٣ر٢	٢١٣٥	٢ر٩
جملة قطاعات الخدمات الاجتماعية	١٨٦٣٢	٣٠ر١	١٩٩٤٩	٢٩ر١	٢١٣٢٨	٢٩ر٢
الاجمالي العام	٦٢٠١٠	١٠٠	٦٨٥٨٧	١٠٠	٧٣١٠٥	١٠٠

المصدر : وزارة التخطيط ، تقارير متابعة الخطة لسنوات مختلفة

قطاعات الخدمات الإنتاجية .

وبذلك تكون السياحة قد احتلت المركز الخامس من حيث حجم الاستثمارات المنفذة على المستوى القومي .

ومن الأمور المتعافى عليها أن من أهم المشكلات التي تقف عائقاً في سبيل تقدم وزيادة قدرة الدولة على جذب الاستثمارات هي مشكلة ارتفاع معدلات التضخم وعدم استقرار أسعار صرف العملات بالنسبة للعملة الوطنية مما يؤدي إلى حدوث مفاجآت للمستثمرين فيما يتعلق بالتسهيلات والقروض المصرفية للمشروعات وعدم استطاعة هؤلاء المستثمرين توقع المستقبل الاقتصادي الحقيقي لمشروعاتهم من خلال دراسات الجدوى التي يقومون بإعدادها عن طريق المكاتب الاستشارية المتخصصة (١٥) .

### إجمالي الشركات التي تم تأسيسها داخل

البلاط حتى ٢٠٠٠/٦/٣٠ :

توضح الأرقام الواردة بالجدولين رقمي (٩) و (١٠) إجمالي رؤوس الأموال وكذلك تكلفة الاستثمارات الخاصة بالشركات سواء تلك التي بدأت النشاط بالفعل أو التي تحت التنفيذ ..

ويتضح من تحليل الأرقام الواردة بهذين الجدولين أن السياحة تحتل المركز الثاني بعد الصناعة من حيث عدد المشروعات وكذلك قيمة رؤوس الأموال المصدرة وتكلفة الاستثمار حيث بلغت رؤوس أموال الشركات السياحية

٢٧ مليار و ٧٣٥ مليون جنيه بينما بلغت تكلفة الاستثمارات في ذات القطاع ٥٠ مليار و ٤٩١ مليون جنيه حتي ٢٠٠٠/٦/٣٠ وبذلك تمثل رؤوس الأموال في قطاع السياحة حوالي ٢٧٪ من إجمالي رؤوس الأموال في جميع قطاعات الدولة الاقتصادية عدا المناطق الحرة .

### إجمالي الشركات السياحية التي بدأت

النشاط والتي تمت التنفيذ حتى

٢٠٠٠/٦/٣٠ :

توضح الأرقام الواردة بالجدولين التاليين (١١) و (١٢) إجمالي عدد الشركات السياحية التي بدأت النشاط وتلك التي تحت التنفيذ ورأسمالها المصدر وكذلك تكاليفها الاستثمارية .

وتشير الأرقام الواردة في هذين الجدولين إلى أن إجمالي عدد الشركات التي بدأت النشاط والتي تحت التنفيذ وصل إلى ١١١٦ شركة وتضم هذه الشركات فنادق سياحية وفنادق عائمة و ترفيهية وشركات تنمية سياحية ويبلغ رأس المال المصدر لهذه الشركات ٢٧ مليار و ٧٣٥ مليون جنيه منها ٤ مليار و ٨٨٢ ملين جنيه ك رأس مال مصدر للشركات السياحية التي بدأت النشاط بالفعل و ٢٢ مليار و ٨٥٢ مليون جنيه ك رأس مال مصدر للشركات تحت التنفيذ كما بلغ إجمالي التكلفة الاستثمارية لهذه الشركات ٥٠ مليار و ٤٩١ مليون جنيه منها ٨ مليار و ٧٠٩ مليون جنيه للشركات التي بدأت النشاط و ٤١

جدول (٩) إجمالي الشركات التي بدأت النشاط و التي تحت التنفيذ حتى ٢٠٠٠/٦/٣٠

القيمة بالمليون جنيه

المحالات	شركات بدأت النشاط			شركات تحت التنفيذ		
	عدد الشركات	رأس المال المصنر	التكاليف الاستثمارية	عدد الشركات	رأس المال المصنر	التكاليف الاستثمارية
الشركات الصناعية	١٤١٦	١٥٤٦٣	٢٣٦٧٣	٤٢١٤	٢٢٤٥٥	٤٧٢٩٤
الشركات الزراعية	١٣٤	١٢٨١	٢٢٢٤	٥١٤	٢٨٩٦	٧٧٩٠
الشركات الإنشائية	١٦٣	٣٥٩٧	٦٦٩٣	١٥٣	٣٦٢٠	١٠٧٤٣
الشركات السياحية	٢٠١	٤٨٨٢	٨٧٠٩	٩١٥	٢٢٨٥٣	٤١٧٨٢
الشركات التمويلية	٣١٣	١٥٤٨٦	١٥٤٨٦	٧١	٢٣٤٥	٢٣٤٥
الشركات الخدمية	٣١٤	٣٨٦٥	٧٧٣٤	٤٠٣	٣٥١٢	٥٦٤٣
الإجمالي	٢٥٤١	٤٤٥٧٤	٦٤٥١٩	٦٢٧٠	٥٧٦٨١	١١٥٥٩٧

المصدر : الهيئة العامة للاستثمار و المناطق الحرة ، مركز للمعلومات ، التقرير الإحصائي حتى ٢٠٠٠/٦/٣٠

جدول (١٠) إجمالي الشركات التي تم تأسيسها داخل البلاد حتى ٢٠٠٠/٦/٣٠

المحالات	عدد الشركات	رأس المال المصنر	التكاليف الاستثمارية
الشركات الصناعية	٥٦٣٠	٣٧٩١٨	٧٠٩٦٧
الشركات الزراعية	٦٤٨	٤١٧٧	١٠٠١٤
الشركات الإنشائية	٣١٦	٧٢١٧	١٧٤٣٦
الشركات السياحية	١١١٦	٢٧٧٣٥	٥٠٤٩١
الشركات التمويلية	٣٨٤	١٧٨٣١	١٧٨٣١
الشركات الخدمية	٧١٧	٧٣٧٧	١٣٣٧٧
الإجمالي	٨٨١١	١٠٢٢٥٥	١٨٠١١٦

المصدر : الهيئة العامة للاستثمار و المناطق الحرة ، مركز للمعلومات ، التقرير الإحصائي حتى ٢٠٠٠/٦/٣٠

**الآثار الاقتصادية الناجمة عن النشاط السياحي على الاقتصاد المصري**

جدول (١١) الشركات السياحية التي بدأت النشاط و تلك التي تحت التفعيل حتى ٢٠٠٠/٦/٣٠

القيمة بالمليون جنيه

المحلات	شركات بدأت النشاط			شركات تحت التفعيل		
	عدد الشركات	رأس المال المصدر	التكاليف الاستثمارية	عدد الشركات	رأس المال المصدر	التكاليف الاستثمارية
فنادق سياحية	٦٦	٢٠٩٠	٣٦٤٤	١٧٧	٤٦٩٠	٨٨١٩
فنادق عالمية	١٦	٢٣٦	٣٣٧	٦٥	٣٦٦	٦٨٤
قرى سياحية	٤٥	١٣٣٠	٢٣٤٠	٤٧٢	١٢٠٩٤	٢٢٧١٩
مجمعات سياحية	٧	٧٥٩	١٦٨٧	٦١	٣٢١٣	٥٦٠١
النقل السياحي	٤٧	١٤٨	٢٧٠	١٠٢	٢٨٥	٥٦٢
إدارة سياحية	٩	٣١	٣١	٥	٥	١٠
مدن ترفيهية	١١	٢٨٨	٤٠٠	١٩	٣٦٥	٧٤٤
تسمية سياحية	-	-	-	١٤	١٨٣٥	٢٦٥٠
الإجمالي	٢٠١	٤٨٨٢	٨٧٠٩	٩١٥	٢٢٨٥٣	٤١٧٨٢

المصدر : الجهة العامة للاستثمار و المناطق الحرة ، مركز المعلومات ، التقرير الإحصائي حتى

٢٠٠٠/٦/٣٠

جدول (١٢) إجمالي الشركات السياحية التي تم تأسيسها داخل البلاد و رأس مالها المصدر

و التكاليف الاستثمارية حتى ٢٠٠٠/٦/٣٠

القيمة بالمليون جنيه

المحلات	عدد الشركات	رأس المال المصدر	التكاليف الاستثمارية
فنادق سياحية	٢٤٣٠	٦٧٨٠	١٢٤٦٣
فنادق عالمية	٨١	٦٠٢	١٠٢١
قرى سياحية	٥١٧	١٣٤٢٤	٢٥٠٥٢
مجمعات سياحية	٦٨	٣٩٧٢	٧٢٨٨
النقل السياحي	١٤٩	٤٣٣	٨٣٢
إدارة سياحية	١٤	٣٦	٤١
مدن ترفيهية	٣٠	٦٥٣	١١٤٤
تسمية سياحية	١٤	١٨٣٥	٢٦٥٠
الإجمالي	١١١٦	٢٧٧٣٥	٥٠٤٩١

المصدر : الجهة العامة للاستثمار و المناطق الحرة ، مركز المعلومات ، التقرير الإحصائي حتى

٢٠٠٠/٦/٣٠



### والعربية والأجنبية :

تشير الأرقام الواردة بالجدول رقم (١٣) إلى نسبة وقيمة مساهمة رؤوس الأموال المصدرة الوطنية والعربية والأجنبية في الشركات التي تم تأسيسها حتى ٢٠٠٠/٦/٣٠ .

ويتضح من تحليل الأرقام الواردة بالجدول رقم (١٣) بأن رأس المال الوطني يحظى بالنصيب الأكبر في رؤوس الأموال المصدرة لجميع الأنشطة الاقتصادية على المستوى القومي إذ بلغ متوسط مساهمة رأس المال المصدر الوطني ٧٨٪ من إجمالي رؤوس الأموال المصدرة بينما

مليار و ٧٨٢ مليون جنيه للشركات تحت التنفيذ .

وبذلك يتضح أن قطاع السياحة يعد قطاعا جاذبا للاستثمارات وأن قدرة هذا القطاع على جذب الاستثمارات العربية والوطنية والأجنبية ستزداد في المستقبل والدليل على ذلك ارتفاع عدد الشركات التي تحت التنفيذ ليصل إلى ٩١٥ شركة وارتفاع رؤوس أموالها المصدرة إلى ٢٢ مليار و ٨٥٣ مليون جنيه وكذلك تكلفة استثمار هذه الشركات إلى ٤١ مليار و ٧٨٢ مليون جنيه .

### مساهمات رؤوس الأموال المصدرة الوطنية

جدول ( ١٣ ) مساهمات رؤوس الأموال المصدرة الوطنية و العربية و الأجنبية

في الشركات التي تم تأسيسها حتى ٢٠٠٠/٦/٣٠

القيمة بالمليون جنيه

الإجمالي	أجنبية		عربية		وطنية		رؤوس الأموال المصدرة انحالات
	%	قيمة المساهمة	%	قيمة المساهمة	%	قيمة المساهمة	
٣٧٩١٨	١٤	٥٢٠٢	٨	٣١٩١	٧٨	٢٩٥٢٥	الشركات الصناعية
٤١٧٧	٥	٢١١	١٢	٤٩٩	٨٣	٣٤٦٧	الشركات الزراعية
٧٢١٧	٢٥	١٧٨٢	٥	٣٣٨	٧٠	٥٠٩٧	الشركات الإنشائية
٢٧٧٣٥	٥	١٣٦٣	١٢	٣٣٧٧	٨٣	٢٢٩٩٥	الشركات السياحية
١٧٨٣١	١٢	٢٢٢٢	١٧	٢٩٥٣	٧١	١٢٦٥٦	الشركات التمويلية
٧٣٧٧	٧	٥١٥	٥	٣٤٢	٨٨	٦٥٢٠	الشركات الخدمية
١٠٢٢٥٥	١١	١١٢٩٥	١١	١٠٧٠٠	٧٨	٨٠٢٦٠	الإجمالي

المصدر : الهيئة العامة للاستثمار و المناطق الحرة ، مركز المعلومات ، التقرير الإحصائي حتى

٢٠٠٠/٦/٣٠

٢٠٠٠/٩٩ .

وطبقا للأرقام الواردة بالجدول رقم (١٤) كان نصيب العمالة في القطاع السياحي ٩٪ فقط من إجمالي العمالة في القطاعات الاقتصادية المختلفة حيث ساهمت السياحة في خلق ١٤٥ ألف فرصة عمل عام ١٩٩٨/٩٧ ثم ارتفع هذا العدد إلى ١٤٧ ألف مشتغل عام ١٩٩٩/٩٨ ثم إلى ١٥٠ ألف مشتغل عام ٢٠٠٠/٩٩ .

ويتضح من هذا الجدول أن هذه النسبة لاتمثل سوى العمالة المباشرة التي يخلقها القطاع السياحي وهي العمالة في الفنادق والمطاعم وشركات السياحة فقط إلا أن الأرقام لم تتضمن العمالة غير المباشرة التي يخلقها القطاع السياحي في الأنشطة الأخرى المرتبطة بالنشاط السياحي والتي يتم توزيعها ضمن عمالة القطاعات الأخرى مثل قطاع الزراعة وقطاع النقل والمواصلات وقطاع التجارة والمال وقطاع التشييد التي يتداخل نشاطها بشكل مباشر مع النشاط السياحي .

## تطور أعداد المشتغلين بالقطاعات العام

### والخاص السياحي :

ويتضح من الأرقام الواردة بالجدول رقم (١٥) أن عدد المشتغلين في القطاع الخاص السياحي يفوق بكثير عدد المشتغلين في القطاع العام حيث بلغ عدد المشتغلين في القطاع العام ٤ آلاف و ٥٠٠ مشتغل عام ٢٠٠٠/٩٩ في مقابل ١٤٥ ألف و ٥٠٠ مشتغل في القطاع الخاص .

تساوت نسبة مساهمة رؤوس الأموال المصدرة الأجنبية والعربية للشركات التي تم تأسيسها حيث بلغت هذه النسبة ١١٪ لكل منهما في المتوسط .

كما يتضح أيضا أن أكبر نسبة مساهمة لرؤوس الأموال المصدرة الوطنية تمثقت في الشركات الخدمية حيث بلغت هذه النسبة ٨٨٪ يليها الشركات السياحية في المركز الثاني حيث بلغت نسب مساهمة رؤوس الأموال الوطنية ٨٣٪ .

أما بالنسبة لرؤوس الأموال المصدرة العربية بلغت نسبة مساهمتها في الشركات السياحية ١٢٪ متساوية بذلك مع نسبة المساهمة في الشركات الزراعية لتحل بذلك الشركات السياحية المركز الثاني بعد الشركات التمويلية التي بلغت نسبها ١٧٪ .

وفيما يتعلق بمساهمة رؤوس الأموال المصدرة الأجنبية احتلت الشركات الإنشائية المركز الأول بنسبة ٢٥٪ ثم الشركات الصناعية والشركات التمويلية بنسبة مساهمة ١٤٪ و ١٢٪ على التوالي واحتلت الشركات الخدمية المركز الرابع بنسبة ٧٪ كما حصلت الشركات السياحية والشركات الزراعية على المركز الأخير بنسبة مساهمة ٥٪ لكل منهما .

### أثر القطاع السياحي على العمالة :

ويشير الجدول رقم (١٤) إلى تطور أعداد المشتغلين في قطاعات الاقتصاد القومي ونصيب كل قطاع من جملة العمالة خلال السنوات المالية من ١٩٩٨/٩٧ حتى

الأثار الاقتصادية الناتجة عن النشاط السياحي على الاقتصاد المصري

جدول ( ١٤ ) تطور أعداد المشتغلين في قطاعات الاقتصاد القومي  
خلال السنوات ١٩٩٨/٩٧ حتى ٢٠٠٠/٩٩

بالآلاف مشتغل

القطاعات	١٩٩٨/٩٧		١٩٩٩/٩٨		٢٠٠٠/٩٩	
	نسبة	جدة	نسبة	جدة	نسبة	جدة
الزراعة	٤٨٢٠	٢٩ر٥	٤٩٠٤	٢٩ر٠	٤٩٨٥	٢٨ر٦
الصناعة و التعدين	٢١٨٢	١٣ر٤	٢٢٩٧	١٣ر٦	٢٤١٢	١٣ر٨
البترول	٤٤	٠ر٣	٤٦	٠ر٣	٤٩	٠ر٣
الكهرباء	١٢٤	٠ر٨	١٢٨	٠ر٨	١٣١	٠ر٧
التشييد	١٢١٥	٧ر٣	١٢٩٥	٧ر٧	١٣٧٧	٧ر٩
جدة قطاعات الإنتاج السلمي	٨٣٨٥	٥١ر٣	٨٦٧٠	٥١ر٤	٨٩٥٤	٥١ر٣
النقل و المواصلات و قناة السويس	٧٣٢	٤ر٥	٧٦٠	٤ر٥	٧٨٩	٤ر٥
التجارة و المال و التأمين	١٧٤٥	١٠ر٦	١٨١٦	١٠ر٨	١٨٨٨	١٠ر٨
السياحة	١٤٥	٠ر٩	١٤٧	٠ر٩	١٥٠	٠ر٩
جدة قطاعات الخدمات الإنتاجية	٢٦٢٢	١٦ر٠	٢٧٢٣	١٦ر٢	٢٨٢٧	١٦ر٢
الإسكان	٢٢٣	١ر٤	٢٢٧	١ر٣	٢٣١	١ر٣
للمرافق العامة و التأمينات الاجتماعية و الخدمات الحكومية	٣٦٤٧	٢٢ر٣	٣٧٢٦	٢٢ر١	٣٨٣١	٢٢ر٠
الخدمات الأخرى	١٤٦٧	٩ر٠	١٥٢٨	٩ر٠	١٥٩١	٩ر٢
جدة قطاعات الخدمات الاجتماعية	٥٣٣٧	٣٢ر٧	٥٤٨١	٣٢ر٤	٥٦٥٣	٣٢ر٥
الإجمالي العام	١٦٣٤٤	١٠٥	١٦٨٧٤	١٠٥	١٧٤٣٤	١٠٥

المصدر : وزارة التخطيط ، تقارير متابعة الخطة لسنوات مختلفة

جدول ( ١٥ ) أعداد المشتغلين بالقطاعات العام و الخاص السياحي  
عن السنوات من ١٩٩٨/٩٧ حتى ٢٠٠٠/٩٩

بالآلاف مشتغل

٢٠٠٠/٩٩	١٩٩٩/٩٨	١٩٩٨/٩٧	السنوات القطاع
٢٠٠٠/٩٩	١٩٩٩/٩٨	١٩٩٨/٩٧	القطاع العام
١٤٥٠	١٤٣٠	١٣٩٥	القطاع الخاص
١٥٠	١٧٤	١٤٥	الإجمالي

المصدر : وزارة التخطيط ، تقارير متابعة الخطة لسنوات مختلفة

## الاستنتاجات :

يساهم النشاط السياحي مساهمة إيجابية في دعم الاقتصاد القومي ويتضح ذلك بصورة واضحة في الأثر الإيجابي الذي حققته الإيرادات السياحية كمصدر من المصادر الرئيسية للعملة الأجنبية .

كما تساهم هذه الإيرادات في دعم ميزان المدفوعات من خلال تأثيرها الإيجابي على ميزان الخدمات وتأثير هذا الميزان على ميزان المعاملات الجارية أما عن تأثير النشاط السياحي في الناتج القومي الإجمالي فإن هذا التأثير لا يظهر بوضوح نظرا للاعتماد على قطاع الفنادق والمطاعم فقط في قياس مدى مساهمة النشاط السياحي في الناتج القومي الإجمالي على الرغم من أن إنفاق السائحين الأجانب على الخدمات التي تقدمها المطاعم والفنادق يمثل نسبة صغيرة من إجمالي إنفاقهم في الاقتصاد ككل لذلك فإن الاعتماد على هذا القطاع فقط يعد انتقاصاً لما تشهده السياحة من أثر إيجابي على الاقتصاد القومي .

وفيما يتعلق بالأثر الإيجابي الذي تخلقه السياحة في زيادة فرص الاستثمار الأجنبي والعربي يلاحظ أن قطاع السياحة يساهم مساهمة إيجابية في جذب الاستثمارات حيث

حقق هذا القطاع ٤ مليار و٨٨٢ مليون جنيه عام ٢٠٠٠/٩٩ بنسبة ٦,٧ من جملة الاستثمار على المستوى القومي و ٢٨,٣٪ من جملة استثمارات مجموعة قطاعات الخدمات الإنتاجية إلا أن هذا القطاع مازال يعتمد على رؤوس الأموال الوطنية بدرجة أساسية حيث بلغت نسبة مساهمة رؤوس الأموال الوطنية المصدرة ٨٣٪ من إجمالي الاستثمارات على المستوى القومي في مقابل ١٢٪ لرؤوس الأموال المصدرة العربية و ٥٪ لرؤوس الأموال المصدرة الأجنبية حتى ٢٠٠٠/٩٦/٣٠ ويتوقع زيادة نسبة مساهمة رؤس الأموال الأجنبية والعربية مستقبلا نظرا لسياسة تشجيع الاستثمارات الأجنبية التي تتبناها الدولة .

كما يساهم القطاع السياحي في خلق فرص جديدة للعمالة إلا أن نسبة هذه المساهمة لم تتجاوز ١٪ من إجمالي العمالة على المستوى القومي إلا أن هذه النسبة لاقتل الواقع حيث أنها لا تعكس حقيقة ما تخلقه السياحة من فرص للعمالة نظرا لعدم تضمين الإحصاءات الخاصة بالعمالة تلك التي تخلقها السياحة في النشاطات المتأثرة بالنشاط السياحي مثل الزراعة والصناعة والتشييد .

\*\*\*

pp.9-10.

المراجع :

(٩) د. حمدي أحمد العناني ، أساسيات علم الاقتصاد ، المكتبة المصرية اللبنانية ومكتبة عين شمس ، ص ٢٣٩ - ٢٤٠ .

(١٠) د. سحر تهامي وأديان سوينسكو ، الآثار الحقيقي لقطاع السياحة على الاقتصاد المصري ، المركز المصري للدراسات الاقتصادية ، سلسلة أوراق العمل ، ورقة عمل (٤٠) .

(١١) رئاسة الجمهورية ، المجالس القومية المتخصصة ، نوات مختلفة .

(١٢) د. صلاح الدين عبد الوهاب ، اقتصاديات السياحة والفنادق ، ١٩٩٢ - ١٩٩٣ ، ص ٨٥ - ٨٦ .

(13) Tribe, J. The Economics of Leisure and Tourism, Butterworth-Heinemann, Oxford, p.189.

(١٤) معهد التخطيط القومي ، اقتصاديات القطاع السياحي في مصر وانعكاساتها على الاقتصاد القومي ، سلسلة قضايا التخطيط والتنمية رقم (١٢٤) ، ديسمبر ١٩٩٨ ، ص ٥٣ - ٥٤ .

(١٥) رئاسة الجمهورية ، المجالس القومية المتخصصة ، نوات مختلفة .

نشرات ودوريات :

\* البنك الأهلي المصري ، النشرة الاقتصادية ، العدد الثاني ، المجلس الثالث والخمسون ، ٢٠٠٠ .

(1) Lickorish, L. and Jenkins, C., An Introduction to Tourism, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1997, pp. 1-2.

(٢) د. عبد المنعم راضي ، مبادئ الاقتصاد : تحليل كلي وجزئي ، الجزء الثاني ، مكتبة عين شمس ، ١٩٩٧ ، ص ٥٦٣ - ٥٦٩ .

(3) Lickorish, L. and Jenkins, C., An Introduction to Tourism, op. cit., p.64.

(4) Lundberg, D., Krishnamoorthy, M. and Stavenga, M., Tourism Economics, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1995, pp. 37-39.

(٥) د. محمود الطنطاوي الباز ، اقتصاديات التجارة الخارجية ، مكتبة عين شمس ، ١٩٩٩ ، ص ١٢٠ - ١٢١ .

(٦) د. حمدي رضوان ، الاقتصاد الدولي : دراسة تحليلية للعلاقات الاقتصادية الدولية ، الطبعة الرابعة ، سبتمبر ١٩٩٨ ، ص ١٤٢ - ١٤٣ .

(٧) د. صلاح الدين عبد الوهاب ، السياحة الدولية ، ص ١٣٧ .

(8) Williams, A. and Shaw, G., Tourism and Economic Development : European Experiences, Third Edition, John Wiley & Sons, England, 1998 ,

- \* البنك المركزى المصرى ، التقرير السنوى ١٩٩٨ -
  - \* وزارة التخطيط ، تقارير متابعة الخطة لسنوات مختلفة .
  - \* الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة ، مركز المعلومات ، التقرير الإحصائى حتى ٢٠٠٠/٦/٣٠ .
  - \* وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية ، النشرة الاقتصادية الشهرية ، نوفمبر ٢٠٠٠ .
  - \* وزارة السياحة ، السياحة بالأرقام ، ١٩٩٩ .
- \*\*\*\*\*

# معوقات

## تدعيم القدرة التنافسية للتصدير

"دراسة ميدانية في المنشآت النسيجية"

د. توفيق محمد عبد المحسن  
استاذ إدارة الأعمال المساعد  
معهد الكفاية الإنتاجية - جامعة الزقازيق

بعض المعوقات الأخرى أقل درجة من الأهمية .

٢/١/٨ عكست نتائج الدراسة الميدانية أيضاً عن وجود إختلافات جوهرية بين الشركات المصدرة بشكل دائم والمصدرة بشكل عرضي في إدراكاتها للأهمية النسبية لمعوقات التصدير . فالمصدرين العرضيين يتعرضون لمعوقات أكثر ، والتي قد تؤدي إلى إعاقه تدعيم القدرة التنافسية لصادراتهم بل إحجامهم عن ممارسة نشاط التصدير مستقبلا ، الأمر الذي ينعكس على تدنى مستويات الأداء التصديري للصناعة النسيجية بصفة عامة .

٣/١/٨ كشفت الدراسة عن وجود إختلافات جوهرية بين المنشآت المصدرة وفقاً لحجم المنشأة ،

### بقية المنشور في العدد السابق

٨ - ملخص النتائج والتوصيات :

١/٨ أهم النتائج :

١/١/٨ أسفرت نتائج الدراسة الميدانية أن المنشآت النسيجية المصدرة تواجه عددا من معوقات تدعيم القدرة التنافسية للتصدير وأهمها التشريعات والقيود البيئية التي تفرضها الحكومات الأجنبية ، الإفتقار إلى مؤسسات تسويقية فعالة ، ضعف المساعدات الحكومية ، ضعف التوجه التسويقي ، زيادة تكلفة التصدير ، كما أثبتت النتائج تباين هذه المعوقات في درجة الأهمية والتأثير حيث شكلت بعض المعوقات درجة أهمية كبيرة بينما شكلت



الملايس والمنسوجات وتحقيق موقف تنافسي متميز بها .

٢ - أثبتت الدراسات السابقة في مجال الصادرات (Piercy 1998, Katsikeas 1994) أن وجود هيكل تنظيمي فعال يعتبر أمراً ضرورياً للشركات المصدرة بشكل عارض أو دائم إذا كان لديها رغبة فعلية لتجميع المعلومات عن الأسواق ومعرفة ما يدور فيها وبشكل يمكنها من التغلب على معوقات تدعيم القدرة التنافسية للتصدير وتحقيق التفوق والنجاح في الأسواق الخارجية ، لذا يصعب من الأمور الهامة للمصدرين وبصفة خاصة العرضيين منهم الإستعانة في الأجل القصير بخبرات على دراية كافية بإجراءات التصدير وكيفية ممارستها في الواقع العملي ، أما في الأجل الطويل فيجب أن تكون خطة هذه الشركات موجهة نحو إنشاء إدارة متخصصة لتسويق الصادرات ودعمها بالكفاءات البشرية المتخصصة والمؤهلة في مجال التسويق الدولي ولا يكون الهيكل المالي أو معدلات الأجر سبباً في عدم إستقطاب العناصر المتميزة للعمل بها ، وهذا المطلب يعتبر على درجة كبيرة من الأهمية في تلك الظروف التي يمثل فيها التصدير العرضي مرحلة أولية للإندماج في الأسواق الدولية .

٣ - أثبتت الدراسة الميدانية أن الإفتقار الى المعلومات الأجنبية تعتبر من أهم معوقات تدعيم القدرة التنافسية للمنشآت النسيجية المصدرة بشكل دائم أو عرضي في الوقت نفسه ، لذا توصي بضرورة قيام المنشآت المصدرة بدور إستثناء بعمل دراسات تسويقية من جانبها وبشكل جماعي للأسواق الأجنبية المستهدفة في جميع المجالات الخاصة بالمنتجات والتسويق والترويج

الخبرة التصديرية ، طبيعة المنتج ، فيما يتعلق بالأهمية النسبية لمعوقات التصدير فقد تم إدراك الأهمية النسبية لهذه المعوقات بشكل أكبر لدى الشركات المتوسطة أو الصغيرة قياساً على الشركات الكبيرة ، والشركات ذات الخبرة المحدودة في مجال التصدير قياساً على الشركات ذات الخبرة الطويلة نسبياً والشركات العاملة في مجال التريكو والملابس الجاهزة قياساً على شركات الغزل والنسيج .

#### ٢/٨ التوصيات :

على ضوء النتائج السابقة يمكن تقديم بعض التوصيات التي قد تساهم في التغلب على معوقات التصدير في المنشآت النسيجية ومن ثم تدعيم قدرتها التنافسية وتتمثل هذه التوصيات في التالي :

#### ١/٢/٨ توصيات موجهة للمنشآت النسيجية المصدرة :

١ - في ظل الظروف التنافسية التي تواجه منشآت النسيج المصرية في الأسواق الأجنبية لم يعد هناك مجال للأخذ بفلسفة الإنتاج أو البيع خاصة بعد ما أصبح المستهلك الأجنبي يفاضل بين ما تقدمه المنشآت المصدرة من منتجات وخدمات ، ويفرض ذلك على منشآت النسيج المصرية الأخذ بالمفهوم الحديث للتسويق والذي يعنى أن المستهلك سيد الموقف وأن كل قرارات المنشأة المصدرة يجب أن تنطلق من دراسة احتياجاته ورغباته ومحاولة الوفاء بها بشكل أفضل مما يقدمه المنافسون ، فهذا هو المبدأ الذي استطاعت من خلاله اليابان والدول المعروفة بالتميز الآسيوية غزو الأسواق العالمية بمنتجاتها من

المنتج المناسب ، ودراسة عناصر التكاليف كل على حدة ووضع نظام موحد كمقياس يسترشد به لزيادة الإنتاجية ، وإعادة النظر في هامش الربح لدى المنتجين بما يؤدي إلى إمكانية استخدام السعر كأداة تنافسية في أسواق التصدير .

٧ - توصلت الدراسة إلى أن التشريعات والقيود التي تفرضها الحكومات الأجنبية ومن ضمنها الإشتراطات البيئية تعتبر أحد المعوقات الأساسية لعملية التصدير . الأمر الذي يتطلب من القائمين على إدارة المنشآت النسجية إزالة كافة المعوقات التي تحد من قدرتها على تصنيع المنتجات الصديقة للبيئة بكافة نماذجها والأهتمام بالمقترحات والعوامل المتنوعة التي حددها الباحثون والمتخصصون في قطاع النسيجيات ويرون أنها أصبحت ضرورة لمواجهة المتغيرات البيئية العالمية وأهمها ( عنان ١٩٩٩ ) :

- حظر استخدام مادة P.C.P في صناعة النسيج
- استخدام مادة بديلة للفورمالدهايد الذي يستخدم كمادة تعطي لمعانا وبريقا للمنتجات النسجية .
- حظر استخدام صبغات الأوزو .
- حظر استخدام الأصباغ التي تحتوي على البززين واستخدام بديلا لها من الأصباغ النباتية والأصباغ المعدنية .
- عدم استخدام النيكل كمادة معالجة للنسيج .
- يجب ألا تحتوي الأقمشة على أملاح المعادن الثقيلة .

والتوزيع وطبيعة المنافسة والبيئة المحيطة بتحقيق أهداف المنشأة المصدرة في هذه الأسواق لا يرتبط بمجال دراسة بون آخر بل يرتبط بنتائج دراسات هذه المجالات ككل . وعلى الجانب الآخر يجب أن تعتمد هذه الدراسات على الأساليب العلمية والموضوعية في دراسة الأسواق الدولية مع التركيز بصفة خاصة على الدراسات الميدانية لهذه الأسواق ، بهدف توفير حقائق وبيانات تمكن المنشأة المصدرة من معرفة احتياجات المستهلك واتجاهات السوق ، وبشكل يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية على أهم المنافسين كما فعلت الشركات اليابانية وبول جنوب شرق آسيا الناجحة في مجال التصدير .

٥ - إنطلاقا من الإفتقار إلى أسعار تنافسية يعتبر من المعوقات الرئيسية لتدعيم القدرة التنافسية للصادرات النسجية . نوصي بأن تكون استراتيجية التسعير موجهة بإحتياجات كل سوق على حدة وليس بالتكلفة بالدرجة الأولى . بمعنى آخر يجب تحديد أسعار الصادرات النسجية بناء على دراسات مسبقة لظروف كل سوق وكل منتج على حدة فمثلا عن التعديل المستمر في سياسة التسعير ، وفقا لما تمليه ظروف وملابسات الطلب والمنافسة في أسواق التصدير ، وهو ما يتطلب وجود جهاز فعال لبحوث التسويق .

٦ - إتصالا بالنقطة السابقة مباشرة يجب العمل على تخفيض تكلفة الإنتاج وما يستتبعه ذلك من رفع كفاءة أداء العاملين ، وتحديث الآلات ورفع كفاءتها ، وحسن إستغلال الطاقة المتاحة وتحسين الجودة وتقليل نسب الفاقد والعدم واستخدام الغزول المناسبة لإنتاج

أما من ناحية مواعيد وشروط التسليم فيجب التزام المصدرين بتنفيذ تعاقداتهم التصديرية واحترامها حيال المستورد الأجنبي ، كما يتطلب الأمر أيضا إنشاء مراكز خدمات وصيانة بالخارج لتقديم خدمات ما بعد البيع للمستوردين في كل بقاع العالم .

٩ - نوصي بضرورة التعديل المستمر في إستراتيجية المنافسة التسويقية وذلك وفقا لما تعليه ظروف كل سوق خارجية مع وضع استراتيجيات تسويقية مغايرة للإستراتيجيات التسويقية التي تمارسها الشركات العالمية بهدف تحقيق ميزة تنافسية في السوق .

١٠ - حيث أن اجراء تحليل دقيق ومفصل عن عمليات المنافسين في أسواق التصدير أصبح من الأمور الأساسية لتدعيم القدرة التنافسية للتصدير نوصي بضرورة قيام منشآت النسيج المصدرة بدراسة وتحليل أهم المنافسين في جميع المجالات الإستراتيجية والتكتيكية وبصفة مستمرة مع توفير كافة الإمكانيات البشرية والمادية التي تتضمن نجاح هذا النشاط وفي مقدمتها إيمان الإدارة العليا والعاملين بالمنشآت المصدرة بأهميتها .

١١ - يجب على المنشآت المصدرة ليس فقط تصديق احتياجاتها من المعلومات عن المنافسين وجمعها وتحليلها ، بل توصيل النتائج الى جميع الجهات المعنية داخل المنشأة بوضوح وسرعة ، والأكثر أهمية هي استخدام نتائج البحث والتحليل في تغيير خطط وقرارات التصدير ، فإذا لم يتم استخدام النتائج بكفاءة فإن كل جهود البحث وتكاليفه الباهظة ستذهب هدرا .

١٢ - ضرورة تبني منشآت النسيج المصدرة لعمليات

- يجب أن تكون الإكسسوارات المستخدمة في الملابس الجاهزة مصنعة بحيث تكون صديقة للبيئة .

٨ - حيث أن السعر لم يعد المحدد الوحيد في نجاح الصادرات في الأسواق الخارجية كما توصلت الى ذلك العديد من الدراسات السابقة (Piercy 1998) وفي ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة الحالية ، يمكن القول أن الشركات المصدرة وبصفة خاصة التي تصدر منتجاتها بشكل دائم أصبحت مطالبة بإعادة النظر في استراتيجيتها العوامل غير السعرية من منتج وترويج وتوزيع وخدمات ما بعد البيع بالدرجة الأولى ، بالنسبة للسلع المصدرة والتركيز على مجالات التطوير فيها . وهذا يتطلب مرة أخرى رفع مستوى جودة المنتجات من خلال تدعيم وحدات البحوث الفنية بالشركات الوطنية بالإمكانيات المادية والبشرية لإحداث التطوير اللازم ، هذا بالإضافة الى مراكز البحوث الخارجية سواء في معاهد البحث العلمي أو الجامعات ونفع الشركات المنتجة والمصدرة للإستفادة بنتائج أبحاثها في مجال تطوير المنتجات .

أما من ناحية الترويج فهناك ضرورة الى تكثيف الإهتمام بهذا العنصر تخطيطا وتنفيذا مع الإختيار السليم لوسائل الترويج من إعلان وبيع شخصي وترويج مبيعات والتنسيق بينها بإعتبار أن كلا منها يكمل الآخر في نجاح التصدير في الأسواق الأجنبية . كما يجب العمل على إختيار الوكلاء الموزعين وبناء علاقة طيبة معهم ومساعدتهم في كافة المجالات التي تتضمن نجاح المنتج في السوق .

إغلاق الأسواق في ظل التحرير الكامل والشامل لتجارة المنسوجات والملابس بحلول عام ٢٠٠٥ .

٢٠٢٨ توصيات موجهة للأجهزة الحكومية ذات العلاقة بتصدير المنسوجات :

إضافة للمساعدات الحالية المتعددة التي تقدمها الأجهزة الحكومية ذات العلاقة بقطاع النسيج للتغلب على معوقات تدعيم القدرة التنافسية للصادرات النسيجية ، وإنطلاقاً من أن منشآت النسيج المصدرة بشكل دائم أو عرضي ، ما زالت في أشد الحاجة الى مساعدة الحكومة والجهات المشرفة على الصناعة نوصي بالآتي :

١ - إقامة مؤسسات متخصصة في تسويق صادرات المنتجات النسيجية بجميع أنواعها الأمر الذي يتيح المجال امام المنشآت النسيجية تصدير منتجاتها والترويج لها بالأسواق العالمية وذلك لتوافر الخبرة لدى هذه المؤسسات وقدرتها على تغطية جميع الأسواق الدولية ، فوجود مثل هذه المؤسسات يضمن :

أ - التعرف على جميع المنتجات النسيجية التي تجد قبول لدى المستهلك في أسواق التصدير وأيضاً التعرف على مواصفات هذه المنتجات والتغيرات التي تطرأ عليها مع تنمية العلاقات الوثيقة مع كبار الوكلاء المستوردين لهذه المنتجات .

ب - تخفيض المعوقات التي تواجه المصدر ، خاصة وأن هذه المؤسسات ستقوم بإنشاء مكاتب لها في مصر وأخرى بالأسواق الدولية المستهدفة حيث تقوم الفروع الموجودة بمصر بمراقبة ومتابعة الشركات المنتجة

القياس المقارن بالأفضل Benchmarking بطريقة عالمية ، بمعنى البحث عن أفضل المنشآت المصدرة أيًا كان مكانها في العالم ودراستها ومن ثم تحسين أدائها بناء على نتائج هذه الدراسات ، فالمؤسسات الناجحة في مجال التصدير تقوم بذلك بالفعل ، فشركة جونسون وجونسون لها فرق Benchmarking في جميع أنحاء العالم . فلا شك أن مثل هذا التوجه سوف يساعد منشآت النسيج المصدرة من الوصول للفهم الكامل لمعامل نجاح التصدير عالمياً فضلاً عن تحقيق موقف تنافسي متميز على أهم المنافسين .

١٢- نوصي بضرورة إيجاد نوع من التعاون التسويقي بين المنشآت المصدرة حتى تستطيع معالجة مشكلاتها التسويقية وتخفيض تكاليفها وبصفة خاصة فيما يتعلق بمعوقات عملية النقل وتأثيرها على أدائها التصديري فأي محاولة لحل هذه المشاكل بشكل فردي لن يؤدي إلا لتحسين محدود في هذا الصدد .

١٤- إنشاء إتحاد عام لمصدري المنتجات النسيجية يضم جميع منشآت النسيج العاملة في مجال التصدير على أن تكون من ضمن أهدافه التنسيق مع أجهزة الدولة المختلفة في رعاية مصدري المنتجات النسيجية من خلال التعريف بالمزايا التي يمكن الحصول عليها في نطاق الاتفاقيات التجارية المعقودة بين مصر ودول العالم المختلفة بشكل ثنائي أو جماعي مع التجمعات الاقتصادية المختلفة ، والعمل كحملة إنذار مبكر لتحديد المشكلات واقتراح الحلول السريعة في معاملات المصدرين مع الأطراف الخارجية حتى لا تتراكم المشكلات وتؤدي الى

اللول أمام المنسوجات المصرية المصدرة وذلك لإتاحة فرص تسويقية أفضل أمامها .

٤ - ينبغي على مكاتب التمثيل التجارى بالخارج أيضا حماية المصدرين من عصابات الأسواق العالمية ، ففي كثير من الأحيان يقع المصدرون وبصفة خاصة العرضيون منهم فريسة لبعض العصابات الدولية التي تشتري ولا تدفع الثمن ولا يستطيع المصدر الفرد أن يحصل على حقوقه منها إلا إذا كانت دولته تحميه من مثل هذه المخاطرة .

٥ - ضرورة وضع الصناعات النسيجية المصرية على قدم المساواة مع مثيلاتها من المنتجات الأجنبية خاصة في ظل تحرير التجارة والانضمام الى اتفاقية الجات وذلك بتنفيذ المقترحات التي ينادي بها رجال الصناعة والمتعلقة بعدم تحميل الصناعة النسيجية المحلية أى أعباء إضافية تحد من قدرتها على المنافسة ، وتخفيف من الأعباء التي تتحملها هذه الصناعة حاليا وأهمها :

- إلغاء ضريبة المبيعات على المعدات الاستثمارية .
- النظر في تخفيض أسعار الكهرباء والمياه وعدم اضافة أى رسوم إضافية على هذه الأسعار .
- النظر في عدم تحميل أى رسوم أو ضرائب على أعباء النقل والتخليص وتداول البضائع ( وارد ومصدر ) في الموانئ البحرية والجوية والبرية .

- تثبيت أسعار الغزل لمدة معقولة حتى تتمكن المصانع من الإرتباط بالتصدير في ظل الأوضاع التنافسية العالمية ، وضرورة النظر في دعم أسعار الغزل خلال

ومراجعة ما تقوم بإنتاجه قبل الشحن وبالتالي تقلل من عدم التزام المصدر المصرى بالجودة وتحافظ على سمعة منتجات النسيج المصرية بالخارج .

ج - إن هذه المؤسسات يمكن أن تساهم في حل مشكلة التمويل التي يعاني منها مصدرى النسيج وبصفة خاصة الذين يعملون في التصدير بشكل عرضى حيث أن المصدر يقوم بإرسال إنتاجه الى فرع الشركة بالدولة المستوردة وبالتالي تكون السلعة متواجدة بمخازن الشركة بالخارج مما يؤدي الى إنهاء مشكلة التمويل والعبء الذى يشكله على المصدر ومن ثم تكون تكلفة الصادرات اقل وتزيد القدرة التنافسية للمنتج المصرى .

٢ - إلى أن يتم انشاء مؤسسات متخصصة في تسويق الصادرات والتمكن من التعامل مع تلك الأسواق بالكفاءة والمهارات المطلوبة ، نوصى بضرورة قيام مكاتب التمثيل التجارى بالإشتراك مع قطاع التجارة الخارجية وهيئة المعارض وهيئة العامة للرقابة على الصادرات والواردات والأجهزة ذات العلاقة بالصناعة النسيجية بعمل خريطة للعالم توضح بها إحتياجات جميع الأسواق الدولية من المنتجات النسيجية ومد المنشآت المصدرة بها بالإضافة الى مساعدتها في فتح أسواق جديدة مع التركيز على الأسواق القريبة وخاصة العربية وإفريقية والعمل على حل مشكلات النقل البحرى بين مصر وهذه الدول .

٣ - القيام بإجراء حوار جماعى مع بعض الدول المستوردة للمنتجات النسيجية في الأسواق الخارجية بهدف الحد من المعوقات التي تم وضعها من قبل هذه

التكنولوجى الذى يمكنها من الإرتقاء بجودة منتجاتها وتطويرها بما يتفق مع المواصفات القياسية وتدعيم الأنشطة المتعلقة بالتجارة الخارجية التى تمكنها من النفاذ إلى الأسواق الدولية .

٨ - إعادة النظر فى الدور الذى تقوم به الهيئات والأجهزة التى ترعى مصالح الصناعة النسيجية وأهمها غرفة الصناعة النسيجية المصرية ، صندوق دم الغزل والمنسوجات القطنية ، مركز مراقبة جودة المنسوجات ، مركز تنمية الصناعة النسيجية ، مركز المعلومات النسيجية ، مركز تصميم الموضة بحيث يتم إستغلالها بشكل أفضل وبطريقة تمكنها من زيادة القدرة التنافسية للصناعة فى ظل اتفاقية المنسوجات الجديدة ، الأمر الذى يتطلب من الدولة رعايتها وزيادة قدرتها على تحقيق الأهداف التى أنشئت من أجلها والتى لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال التنسيق والتعاون فيما بينها والإعلام المناسب عنها وعن دورها مع ضرورة استعانة الشركات المصدرة بالصناعة بخبرتها الإنتاجية والتسويقية بما ينعكس فى النهاية على تدعيم القدرة التنافسية للصادرات النسيجية .

٩ - نوصى بتوسع وزارة الإقتصاد والتجارة فى فتح نقاط جديدة للتجارة الدولية بالمدن الصناعية بهدف مساعدة مصدرى النسيج على الترويج لسلعهم عبر شبكة الإنترنت بما يتفق مع التطورات المالية الحديثة وتقليل تكلفة التسويق التى يتكبدها المصدرون لفتح الأسواق والاشتراك فى المعارض المختلفة .

١٠ - المساهمة فى تدريب العاملين فى مجال التصدير على أحدث أساليب تكنولوجيا النسيج والتسويق الدولى

الفترة الإنتقالية الممنوحة لمصر وقيل سريان بنود اتفاقية الجات على الصناعات النسيجية .

- تخفيض أسعار الأراضي للمنشآت التى تخصص إنتاجها للتصدير .

- توفير لوازم الإنتاج فى صناعة الغزل والنسيج والملابس الجاهزة التى تلعب دورا بالغ الأهمية فى نجاح تلك الصناعة ، وكذا الإهتمام بتصنيع الأصباغ والكيماويات اللازمة للصبغة والتجهيز محليا بالكميات والأنواع والجودة التى تتناسب مع التطور العالمى فى هذه الصناعة .

٦ - تبسيط إجراءات التصدير بصفة عامة وإعادة النظر فى نظام السماح المؤقت بصفة خاصة بهدف التغلب على المشكلات المتعلقة ببيروقراطية العمل الإدارى نتيجة لتحديد نسب العوادم واسترداد خطابات الضمان ، لذا نقترح أن المصدر الذى يثبت من خلال حساباته المعتمدة والمسدد عليها ضرائب أن حصيلة صادراته تفوق قيمتها خطابات الضمان المسلمة عن الواردات الخاصة لهذه الصادرات بنسبة ٥٠٪ مثلا يكون من حقه استرداد خطابات الضمان بون الحاجة الى الإجراءات الكثيرة المعقدة ، وهذا حل غير تقليدى يمكن أن يساهم فى تدعيم القدرة التنافسية للصادرات النسيجية .

٧ - ضرورة التوصل الى مواصفات محددة للمنتجات النسيجية القابلة للتصدير وذلك حتى تتمكن الشركات من تحديد الجودة ومراقبتها ومن ثم خلق الفرص امامها للمنافسة ، مع مساعدة الوحدات الإنتاجية الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة على إحداث التطور

١٤- أن يتم توفير قدر أكبر من البيانات عن الجهات المحلية والدولية التي يمكنها التأهيل للحصول على شهادات خاصة بأنظمة إدارة الجودة البيئية E.M.S. أو الأيزو ١٤٠٠٠ أو بوضع العلامات البيئية وما يتعلق بها من معامل نولية للإختبارات والمعايير .

١٥- إقامة ندوات ومؤتمرات متخصصة عن التصدير يدعى لها مصدرى المنشورات لمناقشة الخطط التصديرية ودراسة الدخول الى الأسواق الأجنبية والتعرف على الفرص المتاحة وتجارب المصدرين على المستوى الدولى والمحلى .

١٦- اقتراح ما يسمى بجوائز وحوافز التصدير لأحسن المصدرين على مستوى شركات النسيج المصدرة .

١٧- على ضوء تمرير تجارة القطن فى مصر وفى ظل قرب التطبيق الكامل لظروط اتفاقية التجارة العالمية ( الجات ) التى تلغى جميع القيود المفروضة على استيراد وتصدير الغزول والمنتجات النسجية المختلفة بعد فترة زمنية قصيرة وعلى ضوء ما صاحب تحرير تجارة القطن من سلبيات كثيرة لعل أهمها الزيادة العشوائية فى اسعار بيع القطن لشركات الغزل المحلية ونظرا لأنه كان ينبغي عند تطبيق سياسة التحرير التدرج فى التطبيق بإتباع سياسات تكميلية تحد من الآثار السلبية للتطبيق المفاجيء لهذه السياسة الأمر الذى لم يتم فى حينه ، نوصى بضرورة وضع التوصية المقترحة من قبل ( لجنة الصناعة بمجلس الشورى ١٩٩٧ ) موضع التطبيق العملى والتى تتعلق بوضع سياسة قطنية لشركات الغزل المحلية تعتمد

وذلك بهدف تنمية قدراتهم ومهاراتهم التصديرية على أن يتولى مسئولية وتنفيذ التدريب جهات متخصصة فى هذا المجال .

١١- المساهمة فى انشاء مراكز البحث والتطوير من خلال المساعدة المادية والبشرية والإشتراك فى المراكز العلمية لتطوير تكنولوجيا النسيج . هذا فضلا عن ضرورة تركيز معاهد البحث والتطوير تركيزا متزايدا على توفير الخدمات الإرشادية للصناعات الصغيرة والمتوسطة الحجم ، ويمكن أن تشمل هذه الخدمات مرة أخرى إجراء تعديلات بسيطة على العمليات والمنتجات الحالية - والمساهمة فى تطوير المنتجات النسجية الجديدة من أجل التصدير .

١٢- إعطاء اهتمام خاص لعملية تطوير التعليم بكليات الهندسة شعبه النسيج وكليات التجارة شعبه إدارة الأعمال لتوفير المهارات الوطنية من العمالة المدربة القادرة على الإنتاج وتسويق منتجات النسيج المصدرة بكفاءة وفعالية .

١٣- توعية القائمين على عملية تصدير المنسوجات بالإشتراطات والتحولات البيئية وتحفيزهم على تحسين الأداء البيئى من خلال استخدام مواد صباغة صديقة للبيئة لتمكن من المنافسة فى الأسواق الخارجية وبصفة خاصة الأوروبية . حيث تشير آراء الخبراء إلى أن الرفض الأوروبى لبعض المنسوجات المصرية يرجع الى عدم الالتزام باستخدام مواد صديقة للبيئة فى الصباغة ونقص المعلومات عن الأسواق فضلا عن عدم الإلتزام بالمواصفات العالية .

على المبادئ التالية :

١ - عدم الربط بين أسعار تسلم القطن من المنتجين وأسعار البيع سواء للتصدير أو لشركات الغزل المحلية حيث أن العوامل التي تؤثر على تحديد كل سعر من هذه الأسعار تختلف عن بعضها فلا توجد أى علاقة بين أسعار الحد الأدنى التي تحددها الحكومة لتسليم القطن من المنتجين وأسعار البيع للتصدير أو للمغازل المحلية التي يجب أن ترتبط بأسعار الأقطان العالية المنافسة .

ب - إنشاء صندوق لموازنة أسعار القطن ( وهو ما قررتة الحكومة أخيراً ) يكون هدفه تعويض منتجي القطن في حالة انخفاض أسعار القطن عن المستوى الذى يحفزهم للزراعة وكذلك تعويض شركات الغزل المحلية في حالة ارتفاع أسعار القطن للدرجة التى تصل بتكاليف الإنتاج المستوى الذى يعوق التسويق الداخلى والخارجى للغزل والمنتجات النسيجية المختلفة .

ج - إعطاء الحرية لشركات الغزل المحلية في تدبير احتياجاتها من الأقطان من جميع مناطق إنتاج القطن في العالم للوصول الى التكلفة الانتاجية المناسبة للغزل والمنتجات النسيجية المختلفة التى تمكن هذه الشركات من المنافسة سواء في السوق العالمية أو السوق المحلية لا سيما عندما يتم التطبيق الكامل لشروط اتفاقية التجارة العالمية ( الجات ) التى تلغى جميع القيود المفروضة على استيراد وتصدير الغزل والمنتجات النسيجية المختلفة .

د - أن يتم تحديد رتب الأقطان ونسب الرطوبة فيها عن طريق هيئة التحكيم واختبارات القطن وهى جهة محايدة بالنسبة لطرفي التعامل وذلك بهدف القضاء على

المبالغات الشديدة التى حدثت في تحديد رتبة القطن في الموسمين الماضيين كوسيلة لزيادة السعر بالإضافة الى عدم التحديد الحقيقى لنسب رطوبة القطن .

هـ - وضع الطول الجذرية للمشاكل التى تقابل شركات الغزل المحلية بالنسبة للقطن الخام مثل مشاكل الطيخ والشوائب الموجودة بالقطن الخام وعدم تجانس الأقطان ... الخ .

و - ضرورة إيجاد نوع من التنسيق بين قطاع الزراعة وقطاع الصناعة ، فيما يتعلق بزراعة الأصناف والرتب المختلفة من القطن المصرى ، مع مراعاة التوفيق بين احتياجات شركات الغزل والنسيج لأصناف ورتب معينة من القطن وبين ارتباطات التصدير للأصناف والرتب الأخرى .

#### ٩ - الدراسات المستقبلية :

امتداداً لجهود البحث المعاصرة في مجال التصدير والتسويق الدولى فإنه يكون من المفيد اجراء الدراسات الآتية :

١ - اجراء دراسات تستخدم نفس المنهجية في بلاد نامية أخرى في محاولة التوصل الى نوع من التعميمات أو النتائج المؤكدة نسبياً بالنسبة للمعوقات التى تواجه المصدرين بشكل عرضى والمصدرين بشكل دائم .

٢ - إجراء دراسات تتناول نفس العوامل الواردة في الدراسة الحالية والمتعلقة بمعوقات التصدير وتصنيفها الى مستويات حسب الحجم ، الخبرة في مجال التصدير ، نوع النشاط ، شكل الملكية ولكن على قطاعات أخرى غير قطاع



الصناعات النسيجية .

على الشركات المنتجة والمصدرة للملابس الجاهزة ( رسالة ماجستير ، كلية التجارة ) جامعة القاهرة ١٩٩٤ .

- البنان ، [شرف : الجات ومستقبل العمالة في مصر : دراسة تحليلية لقطاع الغزل والنسيج - كتاب الإقتصادى العدد رقم ١٣٦ مايو ١٩٩٩ .

- البنك المركزى المصرى : التقرير السنوى ، ١٩٩٧ ، ١٩٩٨ .

- الجمعية العربية للإدارة : استراتيجية التصدير ، الاهرام الإقتصادى ، عدد ١٤٠٣ نوفمبر ١٩٩٥ . - المجلس القومى المتخصص : تقرير العرض على المجلس القومى للإنتاج والشئون الاقتصادية بشأن أثر التغييرات العالمية على صناعة الغزل والنسيج والملابس في مصر ، شعبة الإنتاج الصناعى ، ١٩٩٤ .

- المراغى ابراهيم عياد : " نحن وشمار التصدير " ، الاهرام الاقتصادي العدد ١٥٨٣ مايو ١٩٩٩ .

- المرسى ، جمال الدين محمد : أسباب تنمية الصادرات في شركات الاعمال - بحث غير منشور كلية التجارة - جامعة المنوفية ١٩٩٧ .

- بازعة ، محمود صادق : إتجاهات غير علمية في التصدير ، مؤتمر التجارة الخارجية الذى نظمته جامعة عين شمس ، مارس ١٩٩٦ .

- جويلى ، أحمد : العيد الاول للمصدرين ، وزارة التجارة والتموين ١٩ أبريل ، القاهرة ، ١٩٩٩ .

- حاتم ، سامى عفيفى : تسويق الصادرات المصرية - العقبات وكيفية مواجهتها ، كتاب الإقتصادى العدد ١٢

٣ - أن تشمل الدراسات القادمة الشركات التى لم تتمكن من ممارسات نشاط التصدير بشكل مطلق للتعرف على الأسباب التى تحول دون قيامها بذلك قياسا بالشركات التى مارست ذلك النشاط بالفعل .

٤ - طالما أن الهدف من معرفة معوقات التصدير هو تحسين الأداء التصديرى فى الصناعات المصرية فإنه يمكن إجراء دراسة توضح كيف يؤثر التوجه السوقى على أداء الصادرات ، وربما يكون من الممكن إجراءات دراسة تتناول عينة من الشركات الناجحة فى مجال التصدير وأخرى غير ناجحة من زاوية مؤشرات الأداء مثل العصة السوقية ، المبيعات ، الربحية ، والقدرة على الحفاظ على العملاء .

فلا شك أن إجراء المزيد من الدراسات فى هذا الموضوع سوف يلقى الضوء على كيفية الاستفادة من المعارف والأساليب التسويقية المتقدمة فى مجال التسويق الدولى واللازمة لتدعيم القدرة التنافسية للتصدير .

### المراجع العربية :

- أبو قحف ، عبد السلام : " تأثير طبيعة الملكية لمنشآت الأعمال على درجة التدويل ، وإتجاهات نحو التصدير " المؤتمر العلمى السنوى الثانى عشر ، التصدير استراتيجىة قومية ، كلية التجارة - جامعة المنصورة ١٩٩٦ ، ص ٣٨٧ - ٣٨٨ .

- اسماعيل ، هبة فؤاد على : " سياسة اختيار وتقييم الأسواق التصديريية " : دراسة تحليلية بالتطبيق

يناير ١٩٩٨ .

المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة - جامعة المنصورة العدد الثالث ، ١٩٩٦ ، ص ٣ - ٤ .

- طوبار ، سمير : الاقتصاد المصري - الإنطلاق الى الأمام والإستعداد للمستقبل - لجنة الشئون الاقتصادية والمالية ، الحزب الوطني الديمقراطي - لقاء العمل السنوى السادس ، القاهرة ، ١٩٩٧ ص ٢٣-٢٤ .

- عبد الباسط ، نبيل وآخرون : المنسوجات المتوافقة بيئيا ، مؤتمر الصباغة والطباعة والتجهيز نحو بيئة أنظف ، غرفة الصناعات النسيجية المصرية ، القاهرة ، ١٩٩٩ ، ص ٦٥ .

- عبد الجواد ، ليلى : دراسة مقدمة من اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لدول غرب آسيا بالأمم المتحدة الأسكو عن مظهر السياسة التجارية للمعايير البيئية في الدول الأعضاء ، مركز تنمية الصادرات ، وزارة التجارة والتموين ، القاهرة ، ١٩٩٧ ، ص ٤٣ .

- عبد المحسن ، توفيق محمد : عوامل تدعيم القدرة التنافسية للصادرات المصرية من وجهة نظر شركات التجارة الخارجية ، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة ، كلية التجارة - جامعة عين شمس - العدد الأول ، ١٩٩١ .

- عبد المحسن ، توفيق محمد : دور التسويق والأجهزة الحكومية في تدعيم القدرة التنافسية للتصدير ، شعبة التنمية الإدارية - المجالس القومية المتخصصة ، ١٩٩٩ .

- عرفة ، طارق بدران : نوافع التصدير والموقف

- حبيش ، على : الإتجاهات الحديثة في المعالجات الربطية للمنسوجات القطنية وخطاتها ، مؤتمر الصباغة والطباعة والتجهيز : نحو بيئة أنظف غرفة الصناعات النسيجية المصرية ٢٧ - ٢٨ فبراير ١٩٩٩ ص ١٩ - ٣٣ .

- حلمي ، أمينة أمين : منطقة التجارة الحرة العربية والآداء التجاري لمصر ، مؤتمر الصادرات المصرية وتحديات القرن الحادى والعشرين فى الفترة ١٧ - ١٩ أكتوبر كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، القاهرة ١٩٩٩ .

- خشبة ، نجوى على : تمويل الصادرات ، رؤية من خلال تجارب بعض الدول النامية ، كتاب الاقتصادى ، العدد ١٣٨ ، يوليو ١٩٩٩ .

- دميس ، جلال : تطوير صناعة الغزل .. ما لها وما عليها ، مجلة المهندسين ، العدد ٤٦٠ يونيه ١٩٩٤ .

- راتب ، إجلال : تنمية الصادرات : دراسة صدرت ضمن سلسلة قضايا التخطيط والتنمية فى مصر رقم ١٠٤ لسنة ١٩٩٧ .

- شعبة التنمية الإدارية والقوى العاملة : تنمية الصادرات وترشيد الواردات مشاكل ومعوقات : حلول مقترحة ، المجالس القومية المتخصصة ، ١٩٩٧ .

- صالح ، سمير أبو الفتوح : منظومة مقترحة لإدارة التكلفة من منظور استراتيجى لدعم القدرة التنافسية للصادرات المصرية فى ظل التحديات المعاصرة ، المجلة

- لجنة الشؤون الاقتصادية : الصادرات وتحديات القرن الحادى والعشرون ، لجنة الشؤون الاقتصادية والمالية - الحزب الوطنى الديمقراطى ، الأمانة العامة ، مايو ١٩٩٩ .

- مأمون ، محمد : المتغيرات الاقتصادية الدولية وأثارها على الصناعة النسيجية فى مصر ، مؤتمر الصباغة والطباعة والتجهيز نحو بيئة أنظف ، ٢٧ - ٢٨ فبراير ، القاهرة ١٩٩٩ ص ٥٥ - ٦٣ .

- مجلس الشورى : تقرير مبدئى عن موضوع الصناعة النسيجية المصرية ( الحاضر والمستقبل ) لجنة الإنتاج الصناعى والطاقة - مجلس الشورى ، ١٩٩٧ .

- مصطفى ، أحمد سيد : العوامل المؤثرة على الجودة فى صناعة الفزل والنسيج بالقطاع العام بمصر ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - جامعة عين شمس ، العدد الثانى - ١٩٨٧ .

- نقطة التجارة الدولية : ورقة عمل منظمة التجارة الدولية ، ما يواجه بعض الصادرات المصرية ويتعلق بالبيئة مؤتمر أينو ١٤٠٠ ونظم الإدارة البيئية الفرص والمعوقات ، القاهرة ، نوفمبر ١٩٩٦ ، ص ١ : ٣ .

- هاهجن ، أفيريت : اقتصاديات التنمية ، الأردن ، مركز الكتاب الأردنى ، ١٩٨٨ ، ص ٢٢٣ ، ٢٢٧ .

\*\*\*\*\*

التنافسى لشركات القطاع الصناعى الإستثمارى فى مصر : دراسة ميدانية - مجلة افاق جديدة ، السنة الثانية : العدد الثانى ، ١٩٩٠ .

- عفيفى ، صديق محمد : سياسات ومشكلات التصدير المصرية : دراسة ميدانية على قطاع التجارة الخارجية ، مؤتمر إدارة وتنمية الصادرات ، الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ، ١٩٨٠ .

- عنان ، عبيد محمد : البعد البيئى وإنعكاسه على التسويق المحلى والدولى ، ورقة عمل - معهد الدراسات والبحوث البيئية جامعة عين شمس ١٩٩٩ ص ١ - ١٣ .

- غانم ، محمد : التصدير أولا : وكالة الاهرام ، القاهرة ١٩٩٥ ، ص ١٦ ، ١٧ .

- فرج ، صفوت : " التحليل العالمى فى العلوم السلوكية " دار الفكر العربى - ١٩٨٠ .

- لجنة الشؤون الاقتصادية : القدرة التنافسية للإقتصاد المصرى - التحديات الجديدة ومداخل المواجهة ، لجنة الشؤون الاقتصادية والمالية ، الحزب الوطنى الديمقراطى ، الأمانة العامة ، يناير ١٩٩٥ .

- لجنة الشؤون الاقتصادية والمالية : كيف نصل بصادراتنا السلعية الى عشرة مليار دولار سنويا ، خلال خمس سنوات تتضاعف خلال ثلاث سنوات تالية : ورقة عمل مقدمة من وزارة الاقتصاد فى لقاء العمل السنوى السادس : لجنة الشؤون الاقتصادية والمالية ، الحزب الوطنى الديمقراطى ، الأمانة العامة ، مارس ١٩٩٧ ص ٢٧٨ .

# نحو مدخل متكامل للإدارة والتخطيط الاستراتيجي

إعداد

د. أسامة محمد عليا

أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

## مشكلة البحث وأهميته :

المنظمة على تركيز اهتمامها على التوجهات المستقبلية لها والمبادأة بالتعامل مع القضايا الاستراتيجية التي تواجهها ، وذلك على اعتبار أن معظم هذه القضايا هي نتائج للعديد من التغيرات التي تحدث في البيئة التي تعمل في إطارها المنظمة .

وباختصار فإن الإدارة الاستراتيجية ما هي إلا إدارة لمنظمة الأعمال في سعيها لتحقيق رسالتها الاستراتيجية المنشودة وفي ذات الوقت فهي إدارة منظمة الأعمال في إطار علاقتها مع البيئة .

وفي ضوء ما سبق ، فإن التعرف على مفهوم الإدارة والتخطيط الاستراتيجي ومراحله يعتبر أداة فعالة في

أصبح التخطيط والإدارة الاستراتيجية ضرورة حتمية لمنظمات الأعمال التي تتشد تطوير فعاليتها القيادية وكفاءتها الإدارية في مواجهة بيئة أكثر إلحاحاً من حيث مطالبها وحاجاتها بل في مواجهة ظروف بيئية متغيرة في عالم اليوم الذي يمكن أن يطلق عليه عالم التغيرات والمتغيرات .

وفي سبيل مواجهة هذه التحديات وإدارة هذه التغيرات البيئية ( الخارجية والداخلية ) ، فإنه صار إلزاماً على المنظمات على اختلاف أنواعها أن تتبنى مدخل التخطيط والإدارة الاستراتيجية ويساعد هذا المدخل

وتشمل المرحلة الخامسة تنفيذ الخطة الاستراتيجية ومتابعة الأداء .

أما الفصل الثالث والأخير فيتناول نظام الرقابة الاستراتيجية من حيث المفهوم وكذلك نظام الرقابة .

### الفصل الأول

التهيئة والإعداد والتخطيط  
للتخطيط الاستراتيجي

« المفاهيم العلمية »

التخطيط الاستراتيجي :

هو تحديد التوجه المستقبلي لمنظمة الأعمال وكيفية تحقيقه .

ماذا / إلى أين ؟



كيف ؟



تنمية قدرات وفعالية الإدارة العليا في وضع الخطة الاستراتيجية المناسبة للمنظمة . وإشعاع الفكر والممارسة الاستراتيجية على بقية المستويات الإدارية الأخرى ، كما يعتبر أداة للمشاركة الفعالة من جانب أعضاء الإدارة في الرؤى المستقبلية والقيم والأهداف المتعلقة بالمنظمة .

سؤال البحث :

يحاول هذا البحث الإجابة على السؤال التالي :

« كيف يمكن لمنظمات الأعمال مواجهة التحديات الداخلية والخارجية باستخدام مدخل التخطيط والإدارة الاستراتيجية ؟ » .

محتويات البحث :

ويشمل البحث ثلاثة فصول ، يتناول الفصل الأول التهيئة والإعداد والتخطيط للتخطيط الاستراتيجي وذلك من خلال تحديد المفاهيم العلمية الأساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى وتحديد مزايا تنمية خطة استراتيجية لمنظمات الأعمال .

ويتناول الفصل الثاني التصميم والتنفيذ المنظم للخطة الاستراتيجية لمنظمة الأعمال .

وكذلك المتابعة المنظمة لل الأداء وذلك من خلال خمسة مراحل تمثل المرحلة الأولى فيها - التهيئة والإعداد والتخطيط الاستراتيجي . أما المرحلة الثانية فتشمل التحليل الموقفي المزيج وتشمل المرحلة الثالثة تنمية وإيجاد الخطة الاستراتيجية أما المرحلة الرابعة فتشمل وضع التصور المبدئي للخطة الاستراتيجية وتقييمه .

## التخطيط الاستراتيجي يساعد منظمة الأعمال في إيجاد أفضل رابطه بين رسالتها ، وقدراتها ، وبينتها الخارجية

ماذا تحتاجه البيئة  
في إطار منطقة خدماتك ؟

- القوي المؤثرة خارج  
منظمة الاعمال:
- حاجات المستهلكين ، والأطراف  
الأخرى ذات السلة والتأثير على  
عمل المنظمة .
- المنافسين والمساندين
- القوي الاقتصادية ، الاجتماعية،  
السياسية والتكنولوجية .

الفرص / التهديدات

ماذا تريد عمله ؟

الرسالة ، الرؤي المستقبلية،  
الأهداف

الرابطه  
المناسيه

مصادر القوة / أوجه الضعف  
القوي المؤثرة داخل منظمة الاعمال:

- القدرات
- المصادر

ماذا في مقدورك ان تؤديه ؟

الأزمة في إطار البيئة التي تعمل فيها المنظمة ، بل إنه يتوقع أيضاً حدوث مفاجآت .

ثالثاً : يميل التخطيط الاستراتيجي إلى وضع تصور ورؤى النجاح للمستقبل vision of success وكيفية تحقيقها وذلك بقدر أكبر من التخطيط طويل المدى ومن ثم فإن توجه الخطة الاستراتيجية ينحو نحو الرؤى المستقبلية للمنظمة ويمثل بهذا تحول نوعي في الاتجاه .

أما الخطة طويل المدى فإنها - عادةً - تمثل إمتداداً لأهداف الاتجاه للحاضر وإسقاطاً للاتجاهات الحالية على المستقبل .

رابعاً : التخطيط الاستراتيجي يركز على مدى متكامل للتوجه المستقبلي لمنظمة الأعمال بقدر أكبر من التخطيط طويل المدى .

إن المخططين الاستراتيجيين - عادةً - ما يتدارسون مدى متكامل للتوجهات المستقبلية لمنظمة الأعمال ويركزون على مضامين القرارات والتصرفات الحالية بالنسبة لهذا المدى .

ومن ثم فإن المخططين الاستراتيجيين يميلون أكثر إلى بحث مدى واسع من القرارات والتصرفات التي تبقى على اختيار المنظمة مفتوحةً بقدر الإمكان وذلك لإمكان مواجهة الاحتمالات غير المنظورة بفعالية وبسرعة .

أما المخططون في ظل التخطيط طويل المدى فإنهم يميلون إلى افتراض المستقبل الأكثر احتمالاً للمنظمة ثم يرجعون بتفكيرهم لرسم خريطة لتسلسل القرارات والتصرفات اللازمة للوصول إلى هذا المستقبل . وبالتالي

التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي يمكن بواسطتها لأعضاء الإدارة الموجهين لمنظمة الأعمال وضع تصور لتوجهها المستقبلي ، ومن ثم تحديد الخطة والسياسات والإجراءات ، وما يرتبط بها من أسلوب العمل والتشغيل لتحقيق هذا التصور المستقبلي ، ووضع موضع التنفيذ .

**التمييز بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى :**

أولاً : بينما يركز كلا النوعين من التخطيط على منظمة الأعمال ، وماذا يجب أن تقوم به من تطوير لادائها .

- فإن التخطيط الاستراتيجي يعتمد أكثر على تحديد ومواجهة القضايا ذات الأهمية البالغة للمنظمة ( القضايا الاستراتيجية ) .

- أما التخطيط طويل المدى فيركز أكثر على تحديد الأهداف وترجمتها إلى موازنات وبرامج عمل .

ومن ثم فإن التخطيط الاستراتيجي يصلح أكثر للمنظمات التي تتأثر بدرجة كبيرة بالظروف الاجتماعية والسياسية .

ثانياً : يركز التخطيط الاستراتيجي على تحليل وتقييم القوى البيئية ( داخلية وخارجية ) أكثر من التخطيط طويل المدى حيث أن الأخير يفترض أن الاتجاهات الحالية سوف تستمر في المستقبل .

أما التخطيط الاستراتيجي فإنه يتوقع اتجاهات جديدة ، ولا يفترض أن هناك - وبالأصغر - تواصل بين

## مزايا تنمية خطة استراتيجية لمنظمة

### الأعمال :

- \* لحفز وشحذ التفكير المتطلع إلى الأمام وتحديد التوجهات المستقبلية لمنظمة الأعمال .
- \* للارتقاء بالأداء .
- \* لحل المشكلات التنظيمية الرئيسية .
- \* وسيلة لضمان بقاء واستمرارية منظمة الأعمال ، بل وإمكان نموها وازدهارها وذلك باستخدام الموارد بكفاءة أعلى .
- \* لبناء روح عمل الفريق وتنمية الخبرات وصقل المهارات .
- \* لجعل منظمة الأعمال مؤثرة بالإيجاب بدلاً من كونها إلى السلبية - أي لجعلها تمتلك زمام المبادرة بدلاً من اتخاذها موقف رد الفعل .
- \* لمقابلة مطالب واحتياجات بيئة منظمة الأعمال بعناصرها المختلفة .

### الفصل الثاني

#### الإدارة الاستراتيجية

التصميم والتنفيذ المنظم للخطة الاستراتيجية  
لمنظمة الأعمال والمتابعة المنتظمة للأداء

والإدارة الاستراتيجية - بهذا المعنى هي :

- عملية مستمرة يقوم بها المدبرون .

فإنهم يميلون إلى غلق تفكيرهم في إطار عدد ومدى محدود من القرارات والتصرفات التي قد لا تكون مرغوبة إذا لم يتحقق افتراض المستقبل الذي وضع بواسطتهم .

ولا يعنى ذلك أن كلا النوعين من التخطيط : الاستراتيجي وطويل المدى متعارضين .

ولكن الأمر يتطلب أن يوجه التخطيط الاستراتيجي عملية التخطيط طويل المدى وليس العكس .

### ما هو التخطيط الاستراتيجي ؟

- \* إنه عملية لتحديد التوجهات المستقبلية لمنظمة الأعمال .
- \* إنه وسيلة لتخفيض كم وحدة المتغيرات الغير قابلة للواقع وما يصاحبها من مخاطر .
- \* إنه وسيلة لتنمية وتطوير مهارات المديرين .
- \* إنه عملية لصنع القرارات الاستراتيجية .
- \* إنه سبيل لتنمية الإجماع والتلاقى في توجهات وأفكار المديرين على مستوى الإدارة العليا .
- \* إنه وسيلة لتنمية خطة واقعية ومقننة طويلة المدى .

### وباختصار :

**فإن التخطيط الاستراتيجي هو وسيلة لبناء وتشكيل مستقبل منظمة الأعمال في ظل ظروف بيئية متغيرة .**

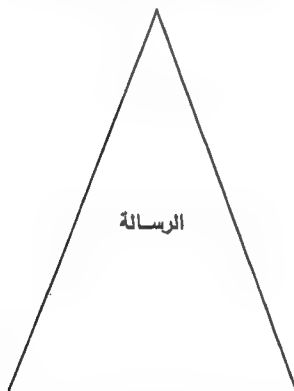


- يقوم بها المدبرون .
- \* تحديد وتقييم البدائل .
- تنهض على الاستدلال واستخلاص المضامين ذات المغزى بما يفيد التجهات المستقبلية لمنظمات الأعمال .
- \* وضع الاستراتيجية .
- تركز على مهارات وأدوات معينة .
- \* المرحلة الرابعة : وضع التصور المبدئي للخطوة الاستراتيجية وتنقيحها :
- تدار بالتصدي للقضايا والمشكلات الاستراتيجية .
- \* الاتفاق على شكل وهيكل الخطوة .
- كيف يمكن تنمية وإيجاد خطة استراتيجية لمنظمة الأعمال ؟ :
- \* المرحلة الأولى : التهيئة والإعداد والتخطيط للتخطيط الاستراتيجي :
- \* تبني فكرة التخطيط الاستراتيجي والالتزام بها .
- \* وضع إطار لعملية التخطيط الاستراتيجي .
- \* تكوين فريق عمل للتخطيط الاستراتيجي .
- \* المرحلة الثانية : التحليل الموقفى المزدوج :
- \* تحليل الماضى والحاضر .
- \* تحديد رسالة ( مهمة ) عمل المنظمة Mission .
- \* الفرص والتحديات .
- \* القضايا الحرجة من منظور المستقبل .
- \* المرحلة الثالثة : تنمية وإيجاد الخطوة الاستراتيجية :
- \* خلق الرؤى المستقبلية للمنظمة Vision .
- \* اختيار المدخل التخطيطي ( السيناريوهات - القضايا الحرجة - الأهداف ) .
- \* تحديد وتقييم البدائل .
- \* وضع الاستراتيجية .
- تركز على مهارات وأدوات معينة .
- \* الاتفاق على شكل وهيكل الخطوة .
- كيف يمكن تنمية وإيجاد خطة استراتيجية لمنظمة الأعمال ؟ :
- \* المرحلة الأولى : التهيئة والإعداد والتخطيط للتخطيط الاستراتيجي :
- \* تبني فكرة التخطيط الاستراتيجي والالتزام بها .
- \* وضع إطار لعملية التخطيط الاستراتيجي .
- \* تكوين فريق عمل للتخطيط الاستراتيجي .
- \* المرحلة الثانية : التحليل الموقفى المزدوج :
- \* تحليل الماضى والحاضر .
- \* تحديد رسالة ( مهمة ) عمل المنظمة Mission .
- \* الفرص والتحديات .
- \* القضايا الحرجة من منظور المستقبل .
- \* المرحلة الثالثة : تنمية وإيجاد الخطوة الاستراتيجية :
- \* خلق الرؤى المستقبلية للمنظمة Vision .
- \* اختيار المدخل التخطيطي ( السيناريوهات - القضايا الحرجة - الأهداف ) .

## العوامل الرئيسية الثلاثة المكونة لرسالة منظمة الأعمال

« ماذا ؟ »

الغرض والدور الرئيسي للمنظمة في المجتمع  
والمنتجات و / أو الخدمات التي تقدمها  
وما يميزنا عن المنظمات ذات الصلة بدورنا ؟



« كيف ؟ »

الأنشطة التقنية ، أساليب التوزيع ،  
القوي الدافعة

« من ؟ »

المستهلكون الحاليون والمعلم  
المستهدفون

## أهمية تحديد رسالة / مهمة المنظمة

### الأعمال :

١ - لضمان تقارب فكر وجهد أعضاء المنظمة نحو غرضها وبورها الرئيسي ومن ثم ضبط إيقاع أداء العاملين بالمنظمة نحو وجهتها المنشودة .

٢ - لتزويد المنظمة بأساس أو معيار لتخصيص الموارد التنظيمية المتاحة حالياً والتي يمكن توفيرها مستقبلاً

٣ - لإمكان ترجمة الأهداف إلى مجالات أنشطة ومهام عمل في إطار هيكل تنظيمي متناغم بما يتيح المسئولية والمساءلة لكل قطاع من قطاعات المنظمة ومن ثم كل منصب وموقع وظيفي بها .

٤ - للمساعدة الفعالة في مرحلة توليد الخيارات والبدائل الاستراتيجية ( المرحلة الثالثة من إطار عملية التخطيط الاستراتيجي ) وفحصها وتحليلها وتنميتها بما يضمن للمنظمة وضع استراتيجيتها الأساسية دون الإنزلاق في مخاطر التردد والتشتت وضياح الإحساس بالاتجاه والقيمة على المدى الطويل .

٥ - طالما أن كل متغير - كما يقول المثل الصيني - يخلق العديد من الفرص والتهديدات ، ( وبمض هذا التغير داخلي ، والبعض الآخر خارجي ) ، ولذلك فإنه يمكن استخدام رسالة المنظمة كنقطة بداية أساسية مفيدة في تقدير أثر التغيير بما يحتوى عليه من فرص يمكن الاستفادة منها وتوظيفها لصالح عمل المنظمة ،

وبما يشمل من تهديدات يمكن تصييدها وتقليل أثرها عليها .

٦ - تزويد جميع الأطراف الأخرى للمنظمة ( أى العملاء والموردين والمؤسسات الممولة المحلية والدولية والجهات الحكومية والسلطات السياسية بجانب المديرين والعاملين بالمنظمة ) بما هو عليه توجه وقيمة هذه المنظمة من الناحية الاستراتيجية .

## عشرة معايير لتقييم التصريحات

### الاستراتيجية المتعلقة برسالة / مهمة

#### منظمات الأعمال :

١ - أن يكون التصريح الاستراتيجي لرسالة منظمة الأعمال واضحاً ومفهوماً لدى جميع المستويات التنظيمية وخاصة هؤلاء الذين يشغلون المراكز الدنيا في هذه المستويات .

٢ - أن يكون هذا التصريح مركزاً تركيزاً غير مغل بما يجعله راسخاً في أذهان معظم الأفراد بالمنظمة ونوى الصلة بدورها .

٣ - أن يكون هذا التصريح من الوضوح بمكان بحيث يحدد ماهية مجال النشاط الذي تعمل فيه المنظمة المعنية بالأمر .

وعلى أن يشمل هذا التصريح على عبارات واضحة عن ،

\* « من » هم العملاء الحاليون والمستهدفون ؟

## التحليل البيئي المزدوج : SWOT

\* تحليل الفرص والتهديدات البيئية .

\* تحليل مصادر القوة وأوجه الضعف الداخليين .

## تحديد القضايا الاستراتيجية من منظور

### مستقبلي :

القضية الاستراتيجية .. هي قضية ذات تأثير بالغ على منظمة الأعمال ككل ، وعلى المدى الطويل زمنياً ، وذلك بما تستطيع منظمة الأعمال التعامل معها .

### المرحلة الثالثة

### تنمية وإيجاد الاستراتيجية

## ثلاثة مداخل لوضع الاستراتيجية :

(١) مدخل السيناريوهات .

(٢) مدخل القضايا الاستراتيجية .

(٣) مدخل الأهداف .

## معايير الاستراتيجية الفعالة :

١ - قابلة للتطبيق من الناحية الإدارية والفنية .

٢ - متوافقة مع السياسة العامة للدولة ومقبولة سياسياً .

\* « ما هي » المنتجات و / أو الخدمات التي يمكنها

تلبية احتياجات هؤلاء العملاء ؟

\* « كيف » ستقوم المنظمة بأداء نشاطها وما هي

التقنيات ( أسلوب تحويل المدخلات إلى مخرجات )

الأساسية التي تستخدم في ذلك ؟

٤ - أن يركز هذا التصريح - بصفة أساسية - على

قوة استراتيجية دافعة رئيسية للمنظمة ،

٥ - أن يكون هذا التصريح مما يعكس القدرة

المتميزة وبما يخدم قوتها الاستراتيجية الدافعة ،

٦ - أن يكون هذا التصريح رحب بدرجة كافية

تسمح بالمرونة في التنفيذ على ألا يكون رحباً بدرجة

زائدة عن الحد بما يفقده التركيز .

٧ - أن يكون التصريح مما يخدم كقاعدة لتبصير

المديرين في منظمة الأعمال عندما يصنعون القرارات

وتوجيه سلوك الآخرين بها .

٨ - أن يكون التصريح متناسباً مع المعايير

المستهدفة لل أداء والإنجاز ومع القيم والمعايير والتوجهات

المستهدفة للسلوك التنظيمي .

٩ - أن يكون التصريح معبراً عن أهداف قابلة

للتحقيق مع استنفارها لهمم العاملين بالمنظمة وشحذ

قدراتهم الابتكارية .

١٠ - أن يكون التصريح مصاغاً بأسلوب يمكن من

تعبئة طاقات أفراد المنظمة وحشد مواردها بكفاءة

أعلى .

\* إنكفاء روح الابتكار والتجديد والعمل بأسلوب رجل الأعمال الواعي .

- الإنتاجية من خلال الأفراد :

\* الأفراد هم من الموارد القيمة بل إنهم أكثر الموارد قيمة .

- الاقتراب من موقع العمل على مدى من القيم :

\* إرساء تقاليد وفلسفة وقيم واضحة وعملية للمنظمة بما يمكن المديرين وجميع العاملين من العمل على هديها ، الأفراد يصير لديهم اندماج وجدائي في العمل ..

- الالتصاق بجوهر عمل المنظمة والتركيز عليه .

- تبسيط الشكل التنظيمي وتحديد مجموعة العاملين المناسبة بما يؤدي إلى زيادة الفعالية والكفاءة .

- الإبقاء على المنظمة منفتحة ومتراصة في ذات الوقت :

إيجاد مجموعة قيم أساسية تسمى المنظمة إلى تخصيصها والترابط فيما بين أجزائها ، وتقنية اللامركزية والاعتماد على الذات ، وروح الاستقلالية في اتخاذ القرارات والأداء طالما أن ذلك يتوافق مع القيم الأساسية .

#### المرحلة الرابعة

##### وضع التصور المبدي

##### للخطة الاستراتيجية وتنفيذها

٣ - ملائمة مع المعايير والقيم التي تتبناها الهيئة .

٤ - متناسبة مع قواعد السلوك المهني والاشتراطات القانونية .

٥ - تخاطب وتواجه قضية ذات أهمية بالغة استراتيجياً .

بعض الأطر الإرشادية لتصوير الرؤى المستقبلية :

١ - إعداد المؤشرات الرئيسية للنجاح :

- كيف تعدد الأطراف ذات الصلة والتأثير على الهيئة ما إذا كانت الهيئة تؤدي عملها بفعالية وكفاءة ؟

- ستحدد هذه الأطراف حكمها على مستوى أداء الهيئة خلال خمس أو عشر سنوات من الآن ؟

- ماذا عن عملك الآن بالهيئة ... هل تود أن يتذكر الناس إنجازاتك بعد عشر سنوات من الآن ؟

٢ - إعداد معايير التميز ؟

- الاهتمام بالأداء :

\* المبادرة بتحديد المشكلات ، وإيجاد الحلول المناسبة لها ومن ثم تنفيذها .

\* البقاء بجانب العملاء ( المستفيدين من الخدمة ) .

\* تخصيص الوقت والمجهود الكافيين للاهتمام باحتياجات العملاء والسعى إلى إشباع هذه الاحتياجات بأسلوب يركز على النوعية والثقة والخدمة .

## مكونات الخطة الاستراتيجية :

- يجب أن تحوى مهام ومسئوليات جميع قطاعات العمل بالهيئة .
- ٢ - تؤدى الرؤى المستقبلية إلى تحديد المهام الفعلية للعمل من خلال نظام إدارة الاداء .
- فهي تؤدى إلى ترجمة الغايات إلى أهداف قابلة للتنفيذ .
- كما تؤدى إلى إيجاد معدلات الاداء .

- نص الرسالة الاستراتيجية

- الرؤى المستقبلية

- القضايا ذات الأهمية الاستراتيجية

- الاستراتيجيات

- مراحل وخطوات ومهام تنفيذ الخطة الاستراتيجية

## مرفقات :

- ٣ - تضع الإدارات والقطاعات المختلفة المكونة للهيئة الرسائل الاستراتيجية والغايات المنبثقة من الرسالة والغاية الرئيسية للهيئة .
- تتناسب المستويات التنظيمية المتعاقبة مع الرسالة الاستراتيجية والرؤى المستقبلية للهيئة .
- تؤدى الأهداف إلى إمكانية تخطيط العمل .
- تربط المتابعة ورجع الأثر ( المعلومات المرتدة ) من الاداء بالاستراتيجية .

١ - التطور التاريخي للهيئة

٢ - تحليل اتجاهات وتوقعات الأطراف ذات الصلة والتأثير على الهيئة.

٣ - التحليل الموقفى المزدوج ( مصادر القوة وأوجه الضعف الداخلية والمخاطر البيئية )

٤ - خطة التخطيط الاستراتيجي المستقبلية .

## المرحلة الخامسة

### تنفيذ الخطة الاستراتيجية

## تنفيذ الخطة الاستراتيجية :

- ٤ - تشكل القضايا ذات الأهمية والاستراتيجية للهيئة توجهها الأساسى لتحديد أولويات العمل بالنسبة لجميع القطاعات .
- الاعتبارات الواجب مراعاتها قبل البدء فى وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ :

هناك عدد من الاعتبارات التى يجب أخذها فى الاعتبار قبل البدء فى تنفيذ الخطة الاستراتيجية وهى :

١ - تساعد الرسالة الاستراتيجية القيادات الإدارية فى تواصلها مع جميع العاملين فى المستويات الإدارية المختلفة بالهيئة .

(١) الوقت :

- \* أن كفاءة وفعالية تطبيق الخطة الاستراتيجية تعتمد على الوقت الذي سيتم فيه تنفيذها .
- \* يستطيع المديرين التخطيط لذلك .
- \* يمكن للمديرين تقصير الوقت اللازم لتنفيذ الخطة الاستراتيجية .

(٢) الإعلام والتعريف بالخطة الاستراتيجية :

قائمة بالمقترحات التي يمكن استخدامها للإعلام والتعريف بالخطة الاستراتيجية :

- ١ - عقد اجتماعات بين أعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي والمديرين الآخرين في المنظمة / الهيئة .
- ٢ - توزيع نسخ مكتوبة من الخطة الاستراتيجية مرفقاً بها خطاباً توضيحياً .
- ٣ - عقد اجتماعات مع أعضاء المستويات التنظيمية الآخرين للاستماع إلى التساؤلات وتقديم الإجابات وتوضيح الاهتمامات بشأن الخطة .

٣ - عقد نوات نقاشية لمدة يومين بفرض مناقشة التخطيط الاستراتيجي والخطة الاستراتيجية وتكوين خطط مساعدة على مستوى الإدارات .

٤ - وضع نشرات بها موضوعات التخطيط .

٥ - إرسال « كروت » للأفراد تحتوي على رسالة المنظمة / الهيئة الرؤى المستقبلية للنجاح ، والأهداف الرئيسية .

(٣) تنظيم الصفوف وحشد الجهود :

يقوم رئيس المنظمة / الهيئة وفريق التخطيط الاستراتيجي بدور بالغ الأهمية في تنفيذ الخطة الاستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ .

يتبلور هذا الدور في :

١ - أن يكونوا على درجة عالية من الالتزام بالخطة الاستراتيجية .

٢ - أن يؤثر رئيس المنظمة / الهيئة وأعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي تأثيراً إيجابياً جوهرياً على التغيرات التي تتطلبها الخطة الاستراتيجية .

ويؤدي ذلك إلى :

- تعبئة وتوجيه الجهود داخل المنظمة / الهيئة نحو الخطة الاستراتيجية .

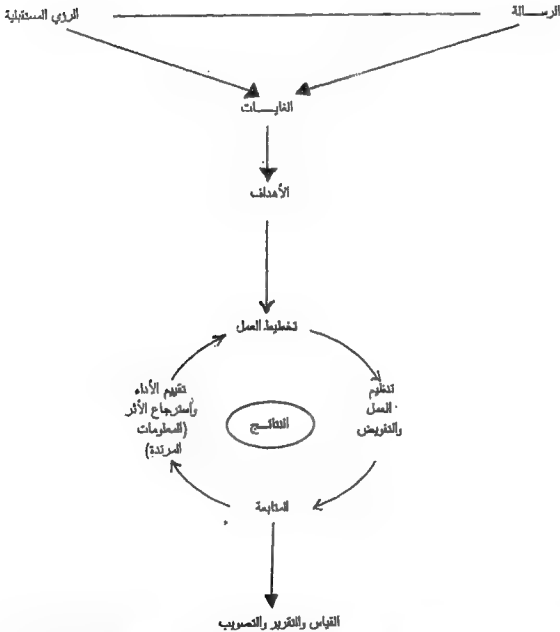
- تبدأ الخطة الاستراتيجية دورها كموجه لكل قرار تنفيذي وكقوة دافعة للمنظمة / الهيئة .

(٤) وضع مستويات الأداء :

- قبل البدء في وضع الخطة الاستراتيجية موضع التنفيذ ، يجب إعداد مستويات أداء لكل المجالات الاستراتيجية الهامة داخل المنظمة .

- تطبيق مستويات الأداء في مرحلة الرقابة الاستراتيجية وبما يمكن من تحديد التباين أو الانحرافات عن مستويات الأداء المحددة مسبقاً .

نموذج  
إدارة الأداء  
Performance Management Model



Source : Adapted from : Guidelines for Institutional Assessment : Water and Wastewater Institutions, WASH Technical Report , 37, Arlington , Va.: WASH Project , 1988



### الفصل الثالث

### نظام الرقابة الاستراتيجية

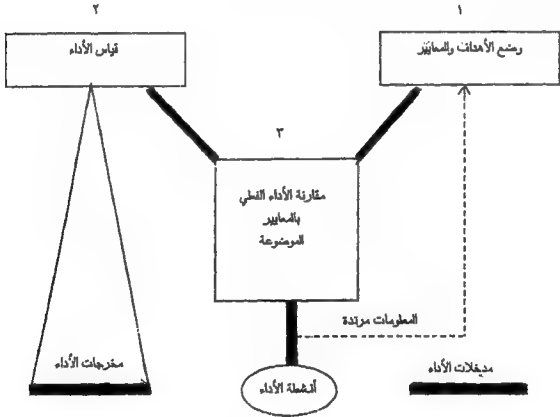
#### ما هو نظام الرقابة :

إن وجود أنظمة واضحة وشاملة للرقابة إنما يعتبر أحد الضمانات لنجاح تنفيذ الاستراتيجيات ، ولما أن الحديث مركزاً على التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ الخطط فإن هناك ضرورة لتوافر أنظمة للرقابة تقيس الأداء في مراحله المختلفة وحسب طبيعة ذلك الأداء .

وقبل أن نستعرض نظم الرقابة المختلفة ، نحاول تحديد ماهية نظام الرقابة . ففي الواقع العملي نجد أن

هناك فترة زمنية بين الوقت الذي يتم فيه تحديد الأهداف ووضع الخطط والوقت الذي يتم فيه تنفيذها ، وتزداد هذه الفترة بصفة خاصة عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي . وفي خلال هذه الفترة تحدث الكثير من الظروف غير المتوقعة التي قد تجعل الأداء الفعلي غير متفق مع الأداء المستهدف . وهنا تظهر الحاجة إلى الرقابة لتحديد هذه الاختلافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة للقضاء عليها .

ويوضح الشكل التالي مكونات عملية الرقابة بصورة مبسطة ، وسوف تجد فيه أن عناصر الرقابة يجب أن تتضمن :



مكونات عملية الرقابة

١ - وضع أهداف ومعايير للكفاءة ثم

\* نظم الرقابة السلوكية .

Behavioral Control Systems

٢ - قياس الأداء الفعلي .

\* نظم الرقابة الاستراتيجية .

Strategic Control Systems

٣ - مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف .

٤ - وفي النهاية تتوافر المعلومات المرتدة التي تمكن

المدير من اتخاذ الإجراءات اللازمة .

١ - نظم الرقابة الإدارية :

**نظم الرقابة :**

تعتمد نظم الرقابة الإدارية على استخدام التقارير والإجراءات الرسمية لتقييم الأنشطة المختلفة داخل منظمة الأعمال والبنية على المعلومات الرسمية للتخطيط ووضع الموازنات وتقييم الأداء وتخصيص الموارد .. إلخ .

هناك عدد من أنظمة الرقابة التي يمكن استخدامها في منظمات الأعمال . ويرجع تنوع هذه الأنظمة إلى اختلاف الفترة الزمنية لأداء النشاط وتحقيق الأهداف ( نصف سنوي ، سنوي ، كل ثلاث سنوات ... إلخ ) وطبيعة النشاط ذاته وإمكانية قياسه (كمي ، غير كمي) .

ويمكن التمييز بين ثلاثة أنظمة للرقابة وهي :

\* نظم الرقابة الإدارية .

Management Control Systems

وتعمل هذه النظم كنظم للمعلومات المرتدة بفرض الوصول إلى مقارنة بين الهدف والأداء المحدد سلفاً والأداء العالي لتحديد التصرفات اللازمة لتصحيحها . وهناك العديد من الأنظمة الفرعية والتي تستخدم لأغراض الرقابة الإدارية على مستوى منظمة الأعمال أو أجزاء منها .

نظم الرقابة الفرعية	المحتوي	مدي التكرار
الموازنات	مالية ، تكاليف المزارد	شهري
النسب المالية	مالية بفرض الوصول للنتائج ومؤشرات مقارن	سنوي / شهري
التقارير الإحصائية	غير مالية (تحدد عادة على الحاسب الآلي)	سنوي / شهري
تقييم الأداء	تلهم أداء الوحدات المنظمة بناء على أهداف مسبوقة	سنوي
إجراءات للتحقق، المحورية	قرارد / إجراءات ومسابقات تصف السلوك الذي ينبغي الوصول إليه	سنة ، شهرية

المعيارية بمثابة قواعد وإجراءات يلتزم الوصول إليها وتستخدم في مقارنة تكاليف الإنتاج بالتكاليف المعيارية ومن ثم تعتبر أداة رقابية هامة في الرقابة على عناصر التكاليف .

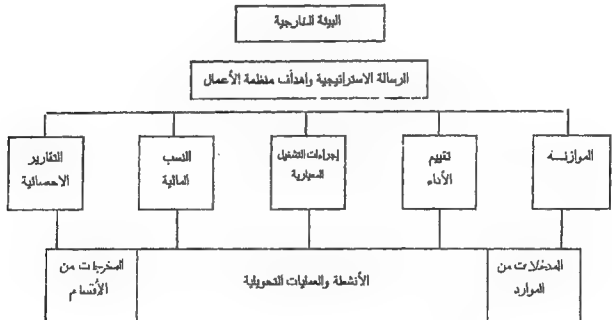
والملاحظ أن كل نظام من نظم الرقابة الإدارية يركز على جانب مختلف من جوانب العملية الإنتاجية . ولذا فإن نظم الرقابة الإدارية تشكل نظاماً رقابياً شاملاً لمديرى الإدارة الوسطى ويوفر لهم المعلومات بشأن المدخلات من الموارد ، وكفاءة العمليات والمخرجات .

وبالتالى فإن استخدام نظام معين للرقابة غالباً ما يتوقف على الرسالة الاستراتيجية التى حدتها الإدارة العليا .

وتستخدم الموازنات التشغيلية فى وضع أهداف مالية وتسجيل التكاليف خلال السنة ومن خلالها يتم الرقابة على الأداء التشغيلي لمنظمة الأعمال ، بينما تفيد التقارير الإحصائية الدورية فى تقييم وملاحظة الأداء غير المالى .

ويتم إعداد هذه التقارير عادةً باستخدام الحاسب الآلى وذلك على أساس يومى أو أسبوعى أو شهري وتفيد مؤشرات النسب المالية فى إجراء المقارنات بين الأداء المخطط والأداء الفعلى وكذا الحال بين أداء منظمة الأعمال ومعدلات الصناعة .

وتعتبر نظم تقييم أداء الوحدات التنظيمية المختلفة ومدى الإنجاز المتحقق فى كل وحدة ، ويتم استخدام العديد من المعايير التى تحكم على كفاءة الأداء التسويقي والإنتاجي والمالى .. إلخ ، وتعتبر إجراءات التشغيل



## ٢ - نظم الرقابة السلوكية :

## Managerial Audit ويعنى هذا الأسلوب

اختيار شامل ونظامى ومستقل لبيئة وأهداف واستراتيجيات وأنشطة بمنظمة الأعمال لتحديد المشاكل والفرص والتحديات وكذلك التصرفات الواجبة لتحسين الأداء الإجمالى لمنظمة الأعمال .

### ١ - مراجعة البيئة الخارجية :

## External Environment Audit

يختص هذا الجانب بتحليل عناصر البيئة الخارجية العامة لمنظمة الأعمال مثل التغيرات السكانية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والثقافية ، وتأثير ذلك التغيرات على عمل منظمة الأعمال وبالإضافة إلى ذلك تقوم منظمة الأعمال بتحليل عناصر البيئة الخارجية الخاصة والتي تؤثر بشكل مباشر على عمل المنظمة مثل العملاء والمناقسين والموردين والجهات الحكومية والشعبية ... إلخ .

### ٢ - مراجعة الاستراتيجية :

## Strategy Audit

وتعتمد مراجعة الاستراتيجية على فحص رسالة المنظمة ووحدات الأعمال التابعة لها والأهداف العامة التي تسعى لتحقيقها وكذلك أهداف وحدات الأعمال والاستراتيجيات المختلفة ومدى مناسبتها للبيئة والظروف التي تعمل فيها منظمة الأعمال والقوى الدافعة لها .. إلخ .

### ٣ - مراجعة التنظيم :

## Organization Audit

وتختص بتقييم القدرات التنظيمية لمنظمة الأعمال

وتستخدم نظم الرقابة السلوكية فى تلك الأعمال التي يصعب قياس أدائها بشكل كمي والتي تتطلب وجود قيم مشتركة بين أعضائها ، وتزداد أهمية هذا النوع من الرقابة عندما يزيد الغموض وعدم التأكيد المرتبط بالأداء مثال ذلك أقسام البحوث والتطوير والعلاقات العامة والأعمال التي بها قدر هالى من الابتكارية .

وتقوم الرقابة على الأداء سواء على مستوى الإدارة أو الفرد على أساس :

- وضع مقاييس سلوكية تتضمن التصرفات المطلوبة وبناء على ذلك يتم تكوين مقاييس معينة لتقدير مدى تحقق هذه التصرفات ومدى توافر صفات معينة فى الأفراد .

- مقاييس الأهداف والتي تركز بشكل مباشر على النتائج بدلاً من العملية والإجراءات التي من خلالها يتم إنجاز هذه النتائج .

### ٣ - نظم الرقابة الاستراتيجية :

ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى مراجعة الأداء بمنظمة الأعمال بشكل إجمالى . ويتم الرقابة الاستراتيجية على فترات متباعدة حيث أن الخطط المختلفة التي تم تكوينها فى مرحلة التخطيط الاستراتيجية تأخذ فترة من الزمن حتى تؤولى ثمارها . وبعد هذه الفترة تحتاج المنظمة إلى مراجعة للخطط الإجمالية والفرعية التي تم تنفيذها لتحديد جوانبها ، ويتم ذلك من خلال أسلوب يعرف باسم المراجعة الإدارية

## المراجع

- (1) BYARS, L.L., Strategic Management : Formulation and Implementation Harper Colinc Inc., N.Y,1991.
- (2) Herold , D., Long range Planning and Organizational Of Management Review, March1992.
- (3) Shracer, C.B., Taylor, and Dalton, A.R., Strategic Planning and Organizational Performance : A Critical Appraisal, Journal Of Management, Summer 1984.
- (4) Harrigan, K.R., Formulation & Vertical Integration Strategies , Academy Of Management Review, U.S.A.,9 October 1984.
- (5) Rumelt, R., Evaluation Of Strategy : Theory and Model., San E. Shendel and Chanies W. Hofer eds., Boston, 1989.
- (6) Hofer, C.W., Conceptual Constructs For Formulating and Business Boston, Intercollegiate , Strategies Case Clearing House, 1987.
- (7) Porter, M.E., Competitive Strategy, Free Press, N.Y., 1988.
- (8) Chandler, A.d., Strategy and Structure , MIT Press, Cambridge, Mars., 1992.

ومدى توافر الكفاءات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات الموضوعية لمواجهة الظروف البيئية المستقبلية . وفى هذا الخصوص يتم التأكيد على توافر السلطة الكافية والمسئولية لتنفيذ الأنشطة المختلفة ، ومدى وجود التنسيق الكافى بين الوحدات التنظيمية ، ومدى وجود تكامل بين هذه الوحدات فى تحقيق أهدافها .

### ٤ - مراجعة الأنظمة :

#### Systems Audit

وتقوم المراجعة الإدارية بتقدير وتقييم جودة الأنظمة الفرعية بمنظمة الأعمال وقدرتها على تحقيق أهدافها ومن أمثلتها :

- أنظمة المعلومات الإدارية .
  - أنظمة التخطيط والرقابة ( على مستوى منظمة الأعمال وعلى مستوى كل مجال وظيفي ) .
  - أنظمة تنمية وتطوير المنتجات الجديدة .
- ٥ - مراجعة الإنتاجية :

#### Productivity Audit

ويختص هذا الجزء باختبار الكيانات الإدارية المختلفة ووحدات الأعمال التى تمتلكها منظمة الأعمال للوصول إلى الإنتاجية الحقيقية لمنظمة الأعمال وتحديد مدى رقى الأداء . وهناك الكثير من المؤشرات التى يمكن استخدامها على مستوى منظمة الأعمال ككل أو على مستوى كل نشاط .

\*\*\*

(11) Drucker, P.F., Management Tasks Responsibilities, Practices, Harper & ROW, N.Y., 1984.

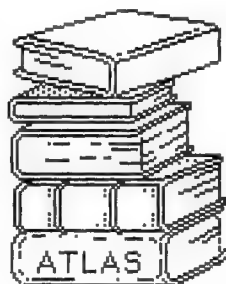
(12) Porter, M.E., Competitive Strategy, Free Press, N.Y., 1980.

(9) Cannon, I.T., Business Strategy and Policy, Harcawt Brace to Vana-vich, N.Y., 1988.

(10) Peters, I.J., and Waterman, R.H., In Search of Excellence, Haroer & ROW, N.Y., 1982.

\* \* \* \* \*

# تراجم إدارية



تحت إشراف :

الإدارة العامة للترجمة

بالإدارة المركزية للبحوث

باجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

# تحليل عملية الإصلاح الإداري باليابان

ترجمة : سمير توفيق  
مراجعة : إيلين ويصا

وبالاطلاع مما ورد في تلك الأدبيات الإدارية في مجال الإصلاح الإداري ، نجد أن هناك بعض الخلط بين مفهوم " الإصلاح الإداري " ومفهوم " إعادة التنظيم الإداري " .

ويرجع هذا الخلط الى ان إعادة التنظيم الإداري تشكل أحد الإجراءات الأساسية لتنفيذ برامج الإصلاح المختلفة .

ويقتضى إعادة التنظيم ضرورة توفر الاقتناع لدى كل من السلطة السياسية والمواطنين بعدم ملائمة المنظمات الإدارية بوضعها القائم من حيث الحجم والهيكل التنظيمي والوظيفة ونطاق السلطة واسلوب الإدارة .

وقد عرف جون كوا John Quah الإصلاح الإداري بأنه محاولة متعددة تهدف الى تغيير كل من :

يتناول هذا المقال نقطتين أساسيتين وهما :

\* تحديد الفروض الأساسية في دراسة برامج الإصلاح الإداري .

\* التعرف على العوامل التي تعوق أو تدفع بعملية الإصلاح الإداري فيها .

١ - مفهوم الإصلاح الإداري :

يتضح من الأدبيات الإدارية عدم اتفاق علماء الإدارة العامة على مفهوم محدد لمصطلح " الإصلاح الإداري " وقد تم تعريف الإصلاح الإداري باعتباره تطبيق إجراءات جديدة في النظام الإداري لتغيير أهدافه . وهذا يقتضى تغيير هيكل النظام وإجراءاته من أجل تطويره وخدمة أهداف التنمية .



التوزيع السليم والكفء للسلطة التنظيمية الداخلية ( بما يشمل ذلك من لا مركزية السلطة) وتوحيد الإجراءات لتحقيق أهداف التخطيط ، ووضع الميزانية وسهولة التنفيذ وعملية التقييم .

#### ثانيا : تحقيق اهداف التنمية القومية :

قبل البدء فى تحقيق أهداف التنمية القومية ، يجب الاهتمام بعملية وضع الأهداف فى حد ذاتها حيث أن أهداف التنمية القومية تختلف من دولة لأخرى وفقا لمرحلة التنمية الاقتصادية التى تمر بها الدولة والهيكل الاجتماعى والقيم الثقافية والأخلاقية وفى ضوء النظام السياسى السائد بها .

وفيما يتعلق باليابان فقد تم الإعلان عن أهداف التنمية القومية فيها والتى تتمثل فى تحسين مستوى رفاهية الفرد ، وتحقيق الديمقراطية والسلام الدولى .

ومن أجل تحقيق ذلك ركزت اللجنة المؤقتة الثانية للإصلاح الإدارى The Second Previsional Commission for Administrative Reform جهودها لتحقيق الترشيد الاقتصادى والديمقراطية والكفاءة والفعالية داخل الإدارة الحكومية اليابانية سواء المركزية أو المحلية بما فى ذلك الشركات العامة الكبرى باليابان .

وفى ضوء هذه الأهداف المعلنة للإصلاح الإدارى ، فقد حاولت الحكومة اليابانية تنفيذ إجراءات الإصلاح .

وفيما يلى نستعرض بإيجاز برامج الإصلاح التى

أ - الهيكل التنظيمى وإجراءات الجهاز الإدارى ( الجانب المؤسسى ) .

ب - الاتجاهات أو السلوك التنظيمى بالجهاز الإدارى وذلك من أجل زيادة فعالية التنظيم وتحقيق أهداف التنمية القومية .

وقد اضاف جيرالد كادين Gerald Cadien الى تعريف الإصلاح الإدارى بأنه " تطوير منتظم لأداء القطاع العام " .

وسوف يركز هذا المقال بدرجة اكبر على تغيير الاتجاهات والسلوك العالى للجهاز الإدارى الحكومى أى الجانب الخاص بالاتجاهات ومشيا مع الاهتمامات العالمية بالاتجاهات الديمقراطية وحقوق الإنسان وتحقيق العدالة والمساواة .

وبالتالى فإذن الإصلاح الإدارى يجب ألا يقتصر فقط على إعادة التنظيم الإدارى لتحقيق أداء فعال وكفء للمنظمات الإدارية وإنما يجب ان يشتمل ايضا على تحقيق الديمقراطية فى الإدارة بالإضافة الى المراجعة المستمرة للسياسات وثيقة الصلة بالأهداف القومية المستقبلية .

#### ٢ - أهداف الإصلاح الإدارى / إعادة التنظيم الإدارى :

وتشمل أهداف الإصلاح الإدارى المشار إليها هنا على عنصرين أساسيين وهما :

##### أولا : الفعالية التنظيمية :

ويمكن تطوير الفعالية بطرق وأساليب عديدة مثل

تم تنفيذها والأجهزة التي قامت بتنفيذها والنتائج التي حققت في اليابان نتيجة هذه البرامج .

#### التجارب السابقة للإصلاح الإداري :

من أجل فهم طبيعته وعمليات وقضايا الإصلاح الإداري باليابان سنلقى نظرة سريعة على بعض التجارب السابقة في هذا المجال .

#### ١ - اللجنة المؤقتة الأولى للإصلاح الإداري :

من المعروف ان اليابان قد قامت بتنفيذ برامج الإصلاح الإداري بعد نهاية الحرب العالمية الثانية مباشرة ولقد اتخذت الحكومة اليابانية خطوات عديدة لإعادة تنظيم الإدارة الحكومة عن طريق اصدار قانون مجلس الوزراء سنة ١٩٤٥ ، وقانون تنظيم الحكومة القومية سنة ١٩٤٨ وقانون الخدمة المدنية عام ١٩٤٧ .

ولقد خضعت الإدارة اليابانية لإعادة تنظيم شاملة بعد الحرب العالمية فقد تم الغاء وزارات الداخلية والجيش والبحرية والمعدات الحربية ووزارات أخرى في حين تم انشاء وزارتي العمل والتشبيد .

ولتحقيق الاحتياجات المتزايدة للإدارة الحكومية فقد تم انشاء اجهزة جديدة أيضا مثل جهاز الإدارة والهيئة القومية للأفراد وجهاز التخطيط الإقتصادي وجهاز البيئة وجهاز العلوم والتكنولوجيا ... الخ .

وفيما يتعلق بجهاز الإدارة وهو الذي تم تسميته فيما بعد بجهاز الإدارة والتنسيق . فقد تم انشاؤه للقيام بأعمال البحث والتخطيط في مجال التنظيم الإداري

وتطوير الفعالة التنظيمية وعملية التفتيش الإداري .

اما الهيئة القومية للأفراد فهي تعتبر هيئة مستقلة تمارس سلطتها في مجال الإدارة العامة للأفراد بما يقتضيه ذلك من تقديم المشورة الفنية في مجال الاجور وكافة المجالات المتعلقة بخدمة العاملين المدنيين .

وعندما قارب احتلال اليابان على الإنتهاء ، فقد تدخلت قوات الإحتلال لإقناع مخططي الإدارة اليابانية بتنفيذ اسلوب لجنة هوفر Hoover Commission والذي يركز على الإستعانة ببنى الخبرة من المواطنين فيما يسمى باللجنة الإستشارية للشؤون الحكومية وقد قامت اللجنة بإعداد مشروع تقرير الإصلاح النظام الإداري باليابان والذي قامت سكرتارية مجلس الوزراء بإعلانه رسميا في أكتوبر سنة ١٩٥١ .

وقد تم تنفيذ بعض المقترحات التي اشتمل عليها هذا التقرير بينما تم طرح البعض الآخر جانبا .

وبعد استقلال اليابان في ١٩٥٢ قامت الحكومة اليابانية بتنفيذ برنامج اصلاح شامل يهدف الى ترشيد الهيكل الإداري فقد تم تخفيض عدد الأجهزة الإدارية كما تم تعديل قانون تنظيم الحكومة المركزية وكذلك تم تقليص عدد العاملين بالخدمة المدنية باستثناء العاملين في الشركات العامة الى ٩٦٧٦٤ أى بنسبة ( ٤٨٪ ) .

وقد كلف مجلس الوزراء برئاسة رئيس الوزراء الجهاز الإداري المسئول عن الإصلاح بإعداد خطة لإعادة التنظيم الإداري في ١٩٥٥ وقد أوصى تقرير الجهاز في فبراير ١٩٥٦ بإنشاء جهاز أعلى للإدارة ولجنة وزارية لشؤون

والأفراد العاملين بها والذي يتطلبها الأمر إنشاء وحدة تنظيمية جديدة ، ضرورة إلغاء وحدة تنظيمية في المقابل .

وقد تم تطبيق القانون الخاص بتحديد عدد الأفراد بالأجهزة الرديئة والذي يضع حدا أقصى لعدد العاملين بالقطاع العام إلا أنه قد حدث العكس في الأجهزة الحكومية المحلية حيث ازداد عدد العاملين فيها بنسبة عالية .

ففي منتصف الستينات بلغ عدد العاملين في الخدمة المدنية المحلية حوالي ٢,٢٥ مليون ، وازداد العدد الى ٣ مليون في منتصف السبعينات ووصل الى حوالي ٣,٢٢ مليون في عام ١٩٩١ وارتفع متوسط الأجور للعاملين بالحكومة المحلية (١١٠.٦٪ في عام ١٩٧٤ ) عن مثيله للعاملين في الحكومة المركزية ولقد وجهت وسائل الإعلام والرأي العام نقدا شديدا لهذا الإتجاه وطلبت وزارة الداخلية فيما بعد من الحكومات المحلية الحد من زيادة أجور العاملين بالحكومة المحلية والمفاظ على مستوى مماثل لأجور العاملين بالحكومة المركزية .

وأخيرا تم تقليل هذه الفجوة في مستوى الأجور لتبلغ ١٠.٣٪ في عام ١٩٨٩ .

وقد قامت أيضا اللجنة الزلوي للإصلاح والتي اطلق عليها اسم The First Rincho بتنفيذ العديد من برامج الإصلاح الإداري لتحقيق عدة أهداف مثل تحديد كل من الأنشطة التي يجب على الحكومة القيام بها ، والوظائف التي يمكن أن يساهم بها القطاع الخاص ، وتوزيع المسئولية بين الأجهزة الحكومية المركزية والمحلية

الميزانية جهاز مستقل للتجارة ، وإعادة تنظيم وزارة الداخلية ، وإلغاء الهيئة القومية لشئون الأفراد ، إلا أنه لم يتم تنفيذ أى من هذه المقترحات بسبب المعارضة الشديدة التي قام بها مجموعة من الأعضاء داخل الحزب الديمقراطي الليبرالي الحاكم .

لقد كان الهدف الأساسي للإصلاح الإداري باليابان هو تطوير الفعالية الإدارية ، ثم يتبع ذلك ترشيد اقتصادي وتحقيق الديمقراطية كهدف من أهداف المرحلة المقبلة للإصلاح الإداري .

وقد تم إنشاء اللجنة المؤقتة الأولى للإصلاح الإداري المعروفة Rincho في ١٩٦١ والتي اعقبت لجنة هوفر وقدمت تقريرها المكون من ثمانية عشر جزءا الى رئيس الوزراء في عام ١٩٦٤ وقد دعمت هذا التقرير بالوثائق والمستندات اللازمة وتقدم هذا التقرير بتوصيات في مجال تبسيط الإجراءات الإدارية وزيادة التنسيق من قبل مجلس الوزراء ، وتوضيح وتحديد المسئوليات بين الأجهزة الحكومية المختلفة وترشيد الموازنة والحسابات وإجراءات تحديث شامل لنظام الخدمة المدنية .

ولقد تم اتخاذ العديد من الخطوات لتخفيض حجم الجهاز الإداري والحد من التعقيدات الإدارية باليابان ، وعلى سبيل المثال تضمن تقرير نوفمبر ١٩٦٤ إلغاء مكتب واحد في كل وزارة ودمج بعض الشركات العامة وفي عام ١٩٦٥ تم وضع خطة لتخفيض عدد العاملين بالخدمة المدنية بنسبة ٥٪ على مدى فترة ٤ سنوات .

كما تم تطبيق أسلوب الإزالة والبناء Scrap and Build Method للحد من توسع المنظمات الحكومية

دراسة شاملة لوضع الطول المناسبة والمساهمة في تحقيق التكيف الإداري الملثم للتغيرات التي تحدث في الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية وقد تشكلت اللجنة المؤقتة للإصلاح الإداري من تسعة أعضاء تم تعيينهم من قبل رئيس الوزراء Zenko Suzuki بموافقة البرلمان وقد تم اختيار هؤلاء الأعضاء من رجال الأعمال ومن العاملين السابقين بالحكومة ومن الملفات ومن النقابات العمالية ورجال الصحافة والمؤسسات الأكاديمية .

وقد تم تعيين الرئيس الشرفي لإتحاد المنظمات الاقتصادية رئيساً لهذه اللجنة بالإضافة الى تعيين ٢١ خبيراً في اللجنة تم توزيعهم على أربع لجان خبرة .

وتضم اللجنة مكتب تنفيذي خاص بها يعمل به حوالي مائة عامل لتقديم الخدمات المعاونة للجنة .

وقد تم تعيين مدير تنفيذي للمكتب بالإضافة الى ٧٠ فرداً من الهيئات الحكومية كمساعدي باحثين .

ومن الموضوعات التي قامت اللجان بدراستها كيفية ترشيد وتطوير كفاءة الأجهزة الحكومية المركزية والمحلية .

وقد أحالت لجان الخبرة تقريرها الى اللجنة المؤقتة الثانية للإصلاح الإداري . والتي بدورها قد أحالت التقرير الأول عن الإصلاح الإداري " الى رئيس الوزراء Nakasone في ١٠ يولية ١٩٨١ وقد أصبح التقرير الأول قاعدة أساسية استندت عليها الحكومة لعمل خطة تمهيدية لسلسلة من مشروعات القوانين الخاصة بالإصلاح الإداري والمالي .

والهيئات شبه الحكومية ( المؤسسات العامة ) ، وذلك من الناحية الوظيفية ، والتغلب على ندرة الموارد والتوسع في تطبيق برامج الضمان الاجتماعي والتكيف مع أحدث النظم العلمية والتكنولوجية ، وإستعادة ثقة أفراد الشعب في الحكومة ، وذلك عن طريق مكافحة الفساد الإداري والرشوة .

إلا أن اللجنة المؤقتة الأولى للإصلاح الإداري PCAR علي الرغم من الجهود التي بذلتها ، لم تتطع انجاز الكثير بسبب غياب الدعم السياسي القوي من الحزب الحاكم بصفة عامة بالإضافة الى عدم تهئية البيئة السياسية الملثمة لتنفيذ البرنامج الأول للإصلاح .

بالإضافة الى أن اهتمام الأفراد كان موجها بصورة اكبر الى الأنشطة الاقتصادية وذلك الى أن تعرضت اليابان لأزمة البترول خلال فترة السبعينات .

## ٢ - اللجنة المؤقتة الثانية للإصلاح الإداري :

بعد أزمة البترول الأولى انخفض معدل النمو الإقتصادي لليابان بصورة كبيرة ، وازداد الإهتمام الحكومي على السندات الحكومية . ومن ثم أصبحت مهمة الحكومة العاجلة تتركز في تخفيض درجة الإعتماد على السندات الحكومية والتي سجلت نسبة مرتفعة بلغت ٣٣٥٪ من الدخل السنوي العام في ١٩٨٠ و٢٦٪ في عام ١٩٨١ .

كان ذلك هو الوضع القائم اثناء انشاء اللجنة المؤقتة للإصلاح الإداري في عام ١٩٨١ ، وكانت المهمة الأساسية للجنة هي تحديد المشاكل الإدارية وإجراءات

### ٣ - تنفيذ توصيات اللجنة المؤقتة الثانية

للإصلاح الإداري :

#### (١) تنفيذ التوصيات :

تمت الموافقة على غالبية توصيات اللجنة المؤقتة الثانية للإصلاح الإداري من قبل الحكومة والحزب الحاكم .

ومع ذلك فإنه قبل الموافقة على تنفيذها يتم تمرير هذه التوصيات على الإدارات الرئيسية لحزب الحكومة الحاكم والمسئولة عن عملية الإصلاح الإداري في اليابان ولقد تم انشاء هذه الإدارات في ١ أبريل ١٩٨٨ ويرأس هذه الإدارات الرئيسية رئيس الوزراء . وهي تتكون من أعضاء مجلس الوزراء والقيادات التنفيذية للحزب الليبرالي الحاكم (LDP)

ويتضح من ذلك أن هذه الإدارات كانت تشكل قوة أساسية في تحريك توصيات لجنة الإصلاح وضمان سرعة تنفيذها .

ومن الجديد بالذكر أن اشتراك كافة الأطراف المعنية من القيادات السياسية والحزبية في اتخاذ القرارات الإدارية بشأن التوصيات الخاصة بالإصلاح الإداري قد ساعد على تنفيذ هذه التوصيات وقت وجيز وبطريقة متزامنة ، كما ساعد على تهيئة البيئة الملائمة لنجاح برامج الإصلاح الإداري .

#### (ب) الالتزام بعملية التنفيذ :

تعرضت توصيات لجنة الإصلاح الإداري الأولى للنقد بأنها توصيات نظرية الى حد ما أو غير قابلة للتنفيذ مما دفع لجنة الإصلاح الإداري الثانية أن تكون أهم أهدافها

وضع توصيات ذات طابع عملي وقابلة للتنفيذ .

فعند تشكيل اللجنة الثانية للإصلاح الإداري تعهد رئيس الوزراء SUZUKI ( يناير ١٩٨٠ - نوفمبر ١٩٨٢ ) بالعمل على التنفيذ الكامل لتوصيات اللجنة ، كما التزم أيضا رئيس الوزراء التالي NAKASONE ( نوفمبر ١٩٨٢ - نوفمبر ١٩٨٧ ) بتنفيذ توصيات اللجنة المؤقتة الثانية للإصلاح الإداري وقد استعان رئيس الوزراء بالخبرات والكفاءات المختلفة في الوزارات والأجهزة الحكومية لتنفيذ توصيات اللجنة الخاصة بالإصلاح الإداري .

ويوضح ذلك نمط الثقافة السياسية والإدارية السائدة في ذلك الوقت والتي ركزت على التزام القائد السياسي بتنفيذ توصيات اللجنة . وفي سبيل تحقيق هذه التوصيات تم انشاء المجلس المؤقت الأول لتطوير برامج الإصلاح الإداري ( يونيو ١٩٨٢ - يونيو ١٩٨٦ ) كما أنشئ بعد ذلك المجلس المؤقت الثاني لتطوير برامج الإصلاح الإداري ( أبريل ١٩٨٧ - أبريل ١٩٩٠ ) ووما يجدر بالإشارة اليه أن كلا المجلسين المؤقتين قد أديا مهما بنجاح ، وذلك نظرا للمساندة القوية والدعم السياسي من قبل رئيس الوزراء والحزب الحاكم ، وكذلك المسئولين في الجهاز الإداري بالدولة وجهاز التنسيق والإدارة التابع لمكتب رئيس الوزراء .

(ج) العوامل التي ساعدت على نجاح برامج الإصلاح الإداري :

هناك عدة عوامل هامة ساعدت على نجاح برامج

الإصلاح الإداري باليابان ومن أهمها ما يلي :

أولاً : العلاقة الوثيقة بين أجهزة التنسيق المختلفة باليابان أي بين جهاز الإدارة وبين مكتب الميزانية وسكرتارية مجلس الوزراء حيث أن التعاون بين هذه الأجهزة كان وثيقاً وفعالاً بصورة واضحة .

ثانياً : الدور الهام الذي قام به البرلمان في نجاح برامج الإصلاح الإداري من خلال تشكيل لجنة خاصة لمناقشة قضايا الإصلاح الإداري . حيث قضى كل مجلس برلماني من المجلسين حوالي مائة ساعة في المداولات ومناقشة المقترحات التنفيذية ما سمح لأعضاء مجلس البرلمان باستيعاب وتفهم مضمون الإصلاح الإداري قبل البدء في عملية التصويت وبفضل الدعم السياسي القوي ، استطاعت لجنة الإصلاح الإداري الثانية وضع حلول لمشاكل جوهرية وصعبة تتعلق بالضرائب والزراعة والأمن الاجتماعي .

ثالثاً : نقل مناقشات البرلمان المتعلقة بالإصلاح الإداري للجمهور عن طريق التلفزيون ووسائل الإعلام الأخرى كالصحافة والإذاعة مما ساعد على خلق رأي عام مؤيد ومساند لبرامج الإصلاح الإداري .

رابعاً : إلزام العاملين بالخدمة المدنية الذين قد يميلون لعدم تفهيم الوضع القائم بالتعاون مع أعضاء الحزب الحاكم ، ويتم وضعهم بصورة مباشرة تحت الإشراف ، والرقابة السياسية وقد أثبت استخدام هذه التدخل فعاليته التامة في تحقيق الإصلاح الإداري في اليابان .

والجدير بالذكر أن برامج الإصلاح الإداري وإعادة التنظيم الإداري في اليابان تتسم بملامح وخصائص

مختلفة عن البرامج التي تم تنفيذها في الدول الأخرى وذلك نظراً لاختلاف الهياكل السياسية والإدارية بتلك الدول .

إلا أن هناك بعض الخصائص المشتركة التي تساعد على نجاح تنفيذ هذه البرامج في اليابان وفي الدول المختلفة على حد سواء ، وهذه العوامل يمكن حصرها في الآتي :

- ١ - التزام سياسي قوي من القيادة السياسية بتنفيذ برامج الإصلاح الإداري .
- ٢ - الإلتحاق في برامج الإصلاح الإدارية المختلفة .
- ٣ - كفاءة الأجهزة المسؤولة عن تنفيذ برامج الإصلاح .
- ٤ - دور الفئات المستفيدة في برامج الإصلاح الإداري ( المشاركة الفعالة )

وستتناول فيما يلي شرح هذه العوامل الخمسة بالتفصيل :

#### ١ - الإلتزام السياسي :

كلما ازداد اقتناع والتزام القيادة السياسية بالدولة بتنفيذ برامج الإصلاح الإداري كلما ازدادت نسبة نجاح تنفيذ هذه البرامج ، خير مثال على ذلك هو نجاح اللجنة المؤقتة الثانية للإصلاح الإداري باليابان نتيجة اقتناع رئيس الوزراء والتزامه بتنفيذ توصيات هذه اللجنة وبمساعدة أعضاء البرلمان وقيادات الأجهزة الإدارية بالدولة وكذلك وسائل الإعلام والرأي العام .

## ٢ - منطقية واتساق برامج الإصلاح الإداري :

ويعنى ذلك تحقيق الإتساق والمنطقية فى برامج الإصلاح واستبعاد التناقضات أو الثغرات .

وقد تكون سياسة الإصلاح الإدارى طموحة وشاملة وفى هذه الحالة ينبغى أن يتم دراستها فى ضوء التكنولوجيا المتاحة والمساندة التنظيمية والتأييد الشعبى ... الخ بحيث يمكن وبصورة تدريجية تعديل التكتيك من مجرد سياسة محدودة النطاق نسبيا الى برامج اصلاح شامل .

## ٣ - كفاءة الأجهزة المسئولة عن عملية التنفيذ :

ويمكن تحقيق ذلك عن طريق العناصر الأربعة التالية :

أ - العامل التنظيمى .

ب - القوى العاملة .

ج - تعبئة الموارد .

د - دعم العملاء والمستفيدين .

## ١ - العامل التنظيمى :

تبين من الشكل رقم (١) بأن الإصلاح الإدارى يتضمن العديد من الأطراف المعنية لذا لا يستطيع رئيس الوزراء بمفرده تنفيذ برنامج الإصلاح الإدارى بنجاح ما لم يلق التعاون اللازم من جميع الأطراف المعنية سواء من رجال السياسة والقيادات الإدارية بالأجهزة الحكومية ورجال الصحافة واللجان وأفراد الشعب بجميع فئاته .

## ب - عنصر الأفراد ( القوى العاملة ) :

بعد الإنتهاء من تحديد المهام التنظيمية فإن عنصر

القوى العاملة المناسب من حيث تعيين الكفاءات والمهارات اللازمة واستمرار تدريبهم التدريب المناسب ، يشكل أهمية خاصة فى تحقيق كفاءة وقدره المنظمة أو الجهاز الذى يقوم بتنفيذ برنامج الإصلاح الإدارى بالإضافة الى القدرة على الرقابة ، والتنسيق بين القرارات التى تتخذها الوحدات الأدنى ، وكذلك توليد الفهم المتبادل بين أعضاء المنظمة كما يتضمن القدرة على التغلب على الشكاوى والخلافات بين أعضاء المنظمة والمشاركة فى عملية اتخاذ القرارات الإدارية فى كل وحدة تنظيمية .

## ج - تعبئة الموارد :

لتطوير كفاءة المنظمة التى تقوم بتنفيذ برنامج الإصلاح الإدارى ، يجب تدبير الموارد المالية والموارد الأخرى على نحو ثابت ومستمر كما يجب أن يتم توزيع الميزانية وفقا للمتطلبات الفعلية للوحدات المسئولة عن عملية التنفيذ ، وعلى أن يكون تخصيص الميزانية - بعد الموافقة عليها - فى التوقيت المحدد له دون تأخير وبدون أى استثناءات .

ومن الممكن أن تقوم لجان الإصلاح الإدارى بطلب موارد مالية لها من أجل تمويل عملياتها ومقرراتها والقيام بالزيارات الميدانية ومتطلبات اعمال السكرتارية .

## د - العلاقة مع العملاء والمستفيدين :

أن تحقيق تعاون إيجابى بين الأفراد والقيام باقتناع المتضررين من عملية الإصلاح الإدارى يعتبر أحد العوامل العامة جدا والضرورية لنجاح تنفيذ برنامج الإصلاح الإدارى ومن خلال نشر أهداف الإصلاح الإدارى يتم إعلام الأفراد بهذه الأهداف واقتناعهم بها والحصول على

موافقتهم ومن ثم دعمهم ومساندتهم .

سواء لها أهمية كبيرة فى عملية تنفيذ برامج الإصلاح الإدارى . كما أن إعادة الهيكلة والإصلاحات الإدارية التى تم تنفيذها بعد نهاية الحرب وكذلك يعد استقلال اليابان فى عام ١٩٥٢ أثناء فترة النمو الإقتصادى ويعد أزمات البترول ، فقد اثبتت وجود علاقة وثيقة بين العوامل الداخلية والخارجية متمثلة فى الظروف السياسية والإقتصادية والإجتماعية وبين حركات الإصلاح الإدارية وتنفيذها .

#### الخلاصة :

تناول المقال تحديد مفهوم كل من إعادة التنظيم الإدارى والإصلاح حيث أن كثيرا ما يتم الخلط ما بين مفهوم إعادة التنظيم الإدارى ومفهوم الإصلاح الإدارى .

إلا أن مفهوم الإصلاح الإدارى يحمل فى طياته مضمونا أعم وأشمل حيث يتضمن إعادة التنظيم الإدارى ( إعادة الهيكلة التنظيمية والمؤسسية ) وتطوير السلوك الوظيفى والإتجاهات الوظيفية للعاملين فى الجهاز الإدارى للدولة .

والجدير بالذكر أن الأهداف المعلنة وغير المعلنة لبرامج الإصلاح الإدارى تختلف من دولة الى أخرى ومن نظام لآخر وفقا لمرحلة التنمية الإقتصادية التى تمر بها الدولة والهيكل الإجتماعى والقيم الثقافية والأخلاقية كما أن الظروف السياسية السابقة لمباشرة لعملية الإصلاح الإدارى تمثل العنصر الأساسى لنجاح هذه العملية .

وبصفة عامة فإن أهداف الإصلاح الإدارى تتلخص فى الآتى :

وأخيرا ، فإن نجاح تنفيذ عملية الإصلاح الإدارى يعتمد بصفة أساسية على ضمان تحقيق تافهم واقتناع العاملين فى الأجهزة الحكومية ببرنامج الإصلاح الإدارى .

#### ٤ - دور الفئات المستفيدة فى برامج الإصلاح الإدارى : ( المشاركة الفعالة )

اهتمت الأدبيات الإدارية فى مجال إدارة التنمية بدور المشاركة الشعبية فى تنفيذ برامج الإصلاح الإدارى ، ويتطلب تنفيذ برامج الإصلاح الإدارى دعم ومساندة كل من الحكومة والشعب .

ولذلك يجب تحديد العوامل اللازمة لتيسير مشاركة الأفراد فى عملية الإصلاح الإدارى خاصة بالنسبة للعاملين فى الحكومة المحلية وتطلب الإستمرارية إرادة وتصميم من قبل الأفراد للإستفادة بمواردهم الإستفادة المثلى ( كالتوقيت والمال والعمر والمعلومات ... الخ ) بحيث يتم تزويد الأفراد بالفرص والمزايا المتكافئة مع استخدام القواعد السلوكية الراسخة بهدف حشد الجهود الجماعية من أجل تحقيق الإصلاح الإدارى .

وبتحقيق ذلك سيتوفر للمجتمع قاعدة من الكفاءات العلمية والخبرات المتخصصة لتحقيق مطالب واحتياجات كل من الحكومة والمجموعات المستفيدة من الإصلاح الإدارى فى جو من الشفافية والوضوح .

#### ٥ - البيئة الملائمة لتطبيق سياسات الإصلاح الإدارى :

أن كلا من عناصر البيئة الداخلية والخارجية على حد



اليابانية إلا أنها في تقدم مستمر وخطى ثابتة .

ويمكن تقييم نتائج الإصلاح الإدارى فى ضوء الأهداف المطلوب تحقيقها فى الواقع العملى ، فإنه فى الدول النامية ، هناك مطالب شعبية أكثر حيوية لم تحقق بعد كالمآكل والمسكن وتوفير فرص العمل بخلاف تحقيق هدف مثل ديمقراطية الإدارة العامة .

كما يتناول المقال تحديد العوامل التى توضح الفجوة بين أهداف الإصلاح الإدارى وبين الإنجازات الفعلية له والتى تتمثل فى خمسة عناصر هامة وهى :

١ - ضعف الإلتزام السياسى .

٢ - وجود بعض التناقضات فى سياسة الإصلاح الإدارى .

٣ - عدم كفاءة المنظمة التى تقوم بتنفيذ برنامج الإصلاح .

٤ - عدم مشاركة الشعب فى عملية الإصلاح الإدارى .

٥ - عدم تهيئة البيئة الملائمة للإصلاح الإدارى .  
ويعتبر أكثر العناصر أهمية بالنسبة لظروف اليابان هو الإلتزام السياسى لتنفيذ برنامج الإصلاح الإدارى .

والجدير بالذكر أن القيادة السياسية الجديدة باليابان أدركت الآن وبصورة كبيرة أهمية تنفيذ برامج الإصلاح الإدارى ولذا فقد حققت العديد من الإنجازات فى هذا الصدد مثل تطوير هيكل الإدارة المحلية وإعادة تشكيل المجالس المحلية باليابان بالإضافة الى توطيد العلاقة بين

١ - تطوير كفاءة وفعالية الأجهزة الإدارية والإهتمام

التقدم التكنولوجى وترشيد وتبسيط الإجراءات الإدارية المختلفة بها وخاصة أن آلية المكاتب الإدارية المختلفة بها Office Automation أدت الى تخفيض عدد العاملين بالخدمة المدنية وبالتالي تحقيق عائد اقتصادى إلا أن آلية المكاتب لا يمكن تنفيذها فى الأنشطة الإدارية بصورة كاملة نظرا لطبيعة بعض الأنشطة الإدارية التى قد تتطلب معالجة خاصة ولسة انسانية مثل إدارة الرعاية الإجتماعية والتعليم وأنظمة الإستشارات الإدارية .

٢ - الترشيح الإقتصادى فى الإدارة العامة عن

طريق تقليص عدد العاملين داخل المنظمات الإدارية فى ضوء طبيعة وحجم الأنشطة الإدارية بها . وبالرغم من إرتفاع تكلفة أداء بعض الخدمات إلا أن الحكومة ما زالت مستمرة فى تقديم هذه الخدمات للأفراد مثل الخدمات المقدمة للمسنين وخدمات المرافق العامة .

٣ - تحقيق الديمقراطية فى الإدارة العامة وهو ما

يصعب تحقيقه فى العديد من الدول بما فيها اليابان .

أن ديمقراطية الإدارة العامة يمكن أن تتضح فى نشر المعلومات العامة ومشاركة الأفراد فى العملية الإدارية وتطبيق نظام دراسة وفحص شكاوى المواطنين ضد العاملين بالخدمة المدنية Ombudsman System .

وأيضاً دور نظام الإجراءات الإدارية ، وزيادة درجة اللامركزية فى السلطة مع منح سلطة مالية أكبر للهيئات المحلية ، وتعتبر ديمقراطية الإدارة العامة اتجاه جديد نسبياً ولم يتحقق حتى الآن بصورة كاملة فى الحكومة

**Source :**

Toshiyuki Masujima and Minoru Ouchi,  
"The Management and Reform of Japanese Government", "The institute of Administrative Management, 1995.

\* \* \* \* \*

الحكومة والشعب من خلال لا مركزية السلطة ، حيث أصبح الشعب الياباني أكثر وعياً لأهداف الإصلاح الإداري .  
وفي النهاية يمكن القول ، أن نجاح عملية الإصلاح الإداري في أي دولة تعتمد في المقام الأول على تحقيق مطالب وتطلعات القطاع العريض من فئات الشعب .



# اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

أنشئ بقرار وزير الشؤون الاجتماعية رقم ٤١ لسنة ١٩٦٨



د. حسين رمزي كاظم

رئيس اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

\* تخطيط وتنسيق السياسات العامة لخدمات التنمية الإدارية في مجالات الاستثمارات الإدارية والبحوث والتدريب التي تزود بها الجمعيات وتنمية التعاون الوثيق بينها .  
\* نشر الثقافة الإدارية وتنمية وتشجيع الاتصالات بين الجمعيات الأعضاء . وبين مراكز ومعاهد البحوث المشتغلة بالتنمية الإدارية .

\* تشجيع وتوثيق التعاون بين الجهود العربية في مجالات التنمية الإدارية .

## أهداف الاتحاد

## اختصاصات الاتحاد

- (١) رسم السياسات والخطط المشتركة والمتعلقة بالتنمية الإدارية للجمعيات الأعضاء .
- (٢) تقديم المساعدات الفنية في مجالات التنمية الإدارية للجمعيات الأعضاء بما يحقق أهدافها المشتركة ويؤدي إلى تكامل الجهود وزيادة فعاليتها .
- (٣) تشجيع ونشر المؤلفات والبحوث والترجمات الإدارية .
- (٤) تنظيم وإقامة المؤتمرات والندوات دورياً بهدف توفير اللقاءات المنظمة بين القيادات الإدارية لتبادل الآراء وإثراء الفكر الإداري .
- (٥) حصر وتوثيق القوانين واللوائح والقرارات الخاصة بمجالات التنمية الإدارية .
- (٦) تنظيم مشاركة وتشكيل الجمعيات في المؤتمرات والهيئات الدولية المعنية بالتنمية الإدارية .
- (٧) عقد بعض البرامج التدريبية في مجالات الإدارة المختلفة .
- (٨) تقديم المعاونة الفنية في مجالات الاستثمارات الإدارية والبحوث للدول العربية والأفريقية .

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية - ٢ شارع الشواوي - القاهرة - الدور الثالث

تليفون : ٣٩٢٢٠٥١ - ٣٩٢٢٩٠٠

ص . ب : ١١٥١١٨